

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**  
**PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA**  
**DE MANTENIMIENTO AERONÁUTICO EN EL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARLOS EDUARDO HERDOÍZA GUZMÁN**

**DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO MGTR.**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Eduardo Portero Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Enrique Galarza Mgtr.

Ing. Vicente Torres Mgtr.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO, 5

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 5
- 1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 7
  - 1.2.1 Factores Ambientales, 7**
  - 1.2.2 Factores Económicos, 8**
  - 1.2.3 Factores Políticos, 13**
- 1.3 ANÁLISIS INTERNO, 14
- 1.4 CADENA DE VALOR, 16
  - 1.4.1 Actividades Primarias, 19**
    - 1.4.1.1 Marketing y Ventas, 19
    - 1.4.1.2 Personal de Contacto, 19
    - 1.4.1.3 Soporte Físico y Habilidades, 20
    - 1.4.1.4 Prestación, 20
    - 1.4.1.5 Cliente, 20
    - 1.4.1.6 Otros Clientes, 21
  - 1.4.2 Actividades de Apoyo, 21**
    - 1.4.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos, 21
    - 1.4.2.2 Organización Interna y Tecnología, 22
    - 1.4.2.3 Infraestructura y Ambiente, 23
    - 1.4.2.4 Abastecimiento, 23
- 1.5 MATRIZ B.C.G., 24
- 1.6 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL, 26
- 1.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE, 30

### 2 MARKETING ESTRATÉGICO, 33

- 2.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 33
- 2.2 MARKETING ESTRATÉGICO, 39
- 2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 41
- 2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, 43

### 3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, 46

- 3.1 IMPORTANCIA, 46
- 3.2 CONCEPTOS BÁSICOS, 51
  - 3.2.1 Desempeño, 53**
  - 3.2.2 Expectativas, 53**
  - 3.2.3 Discrepancia, 54**

3.2.4	<b>Satisfacción, 55</b>
3.2.5	<b>Deseos, 56</b>
3.2.6	<b>Calidad, 57</b>
3.3	<b>LAS TEORÍAS, 57</b>
3.3.1	<b>De las Expectativas, 57</b>
3.3.2	<b>Del Desempeño, 60</b>
3.3.3	<b>De la Dimensión Afectiva, 62</b>
3.3.4	<b>De los Deseos e Información, 65</b>
3.4	<b>LA SATISFACCIÓN COMO UNA ACTITUD, 68</b>
<b>4</b>	<b>APLICACIÓN EN LA EMPRESA, 72</b>
4.1	<b>ÁREAS DE EVALUACIÓN, 73</b>
4.1.1	<b>Dimensiones de Calidad, 73</b>
4.1.2	<b>Incidentes Críticos, 77</b>
4.2	<b>INSTRUMENTO DE MEDICIÓN, 82</b>
4.2.1	<b>La Fiabilidad, 82</b>
4.2.1.1	Estimaciones de Coherencia Interna, 83
4.2.1.2	Factores que Afectan la Fiabilidad, 86
4.2.2	<b>Validez, 88</b>
4.2.2.1	Validez de Contenido, 89
4.2.2.2	Validez de los Criterios, 90
4.2.2.3	Validez de los Factores, 90
4.3	<b>ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO, 91</b>
4.3.1	<b>La Introducción, 91</b>
4.3.2	<b>Las Preguntas y el Formato de Respuesta, 93</b>
4.4	<b>APLICACIÓN EN LA EMPRESA, 95</b>
4.4.1	<b>Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente, 96</b>
4.4.1.1	Aspectos Importantes, 97
4.4.1.2	Satisfacción en el Negocio, 101
4.4.1.3	Resultado General, 102
4.4.1.4	Resultado Sugerencias y Comentarios, 112
<b>5</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, 114</b>
5.1	<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO, 116</b>
5.1.1	<b>Rivalidad Existente, 116</b>
5.1.2	<b>Proveedores, 117</b>
5.1.3	<b>Sustitutos, 119</b>
5.1.4	<b>Clientes, 120</b>
5.1.5	<b>Nuevos Competidores, 121</b>
5.2	<b>DISCIPLINAS DE VALOR, 126</b>
5.3	<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 129</b>
5.4	<b>MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 131</b>
5.4.1	<b>Producto (Servicio), 131</b>
5.4.2	<b>Precio, 135</b>
5.4.3	<b>Plaza, 135</b>
5.4.4	<b>Promoción, 136</b>
5.5	<b>ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO, 137</b>
5.6	<b>COSTEO DE ESTRATEGIAS, 139</b>

## **6 ANÁLISIS FINANCIERO, 142**

- 6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 142
- 6.2 ÍNDICES FINANCIEROS, 144
  - 6.2.1 Razones de Liquidez, 145**
    - 6.2.1.1 Capital de Trabajo, 145
    - 6.2.1.2 Razón del Circulante, 145
    - 6.2.1.3 Razón de la Prueba Ácida o Liquidez Inmediata, 146
  - 6.2.2 Razones de Apalancamiento Financiero (Deuda), 146**
    - 6.2.2.1 Razón Pasivo Total / Capital Contable, 146
    - 6.2.2.2 Razón de Endeudamiento Pasivo Total/Activos Total, 146
  - 6.2.3 Razones de Actividad Razones de Eficiencia o de Cambio, 147**
    - 6.2.3.1 Actividad de Cuentas por Cobrar, 147
    - 6.2.3.2 Ciclo Operativo, 148
  - 6.2.4 Conclusiones de Análisis de Liquidez de la Empresa, 148**
  - 6.2.5 Razones de Rentabilidad, 148**
    - 6.2.5.1 Margen de Utilidad Neta, 148
    - 6.2.5.2 Rendimiento sobre la Inversión, 149
    - 6.2.5.3 Rendimiento sobre el Capital en Acciones Comunes (ROE), 149
- 6.3 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADOS, ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, 150

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152**

### **BIBLIOGRAFÍA, 156**

### **ANEXOS, 158**

- ANEXO 1, 159
- ANEXO 2, 163

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Es una investigación que se ha desarrollado en una empresa del sector aeronáutico, con el propósito de conocer la calidad del servicio entregado o grado de satisfacción alcanzado por los clientes, esto se ha realizado mediante un cuestionario aplicado a los clientes, el mismo que ha medido el grado de satisfacción que han tenido los clientes en los diferentes atributos de calidad o áreas del servicio prestado, en base a los resultados obtenidos se ha realizado un plan estratégico de marketing priorizando los atributos del servicio que se han encontrado deficitarios con el propósito de mejorarlos.

Se ha determinado la importancia del Marketing en la empresa y más aun lo relevante que es un Plan Estratégico de Marketing que basado en información directa de los clientes, direcciona sus estrategias en elevar su satisfacción, mejorando la calidad del servicio, de esta manera se crea una Ventaja Competitiva que hace que la empresa mantenga su posicionamiento en el mercado actual y que pueda desarrollarse en el futuro.

Los resultados más destacados se evidencian en las áreas de más baja satisfacción; factor humano, atención al cliente y comunicaciones en estas áreas el Plan Estratégico de Marketing ha puesto énfasis con estrategias dirigidas puntualmente. La continuidad de la recolección de información de los clientes hará que cada vez el Plan Estratégico de Marketing sea más efectivo por lo que se ha recomendado su aplicación futura.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno, incluyendo o desarrollando conceptos administrativos que les permitan tener un alto grado de competitividad, mejorando la calidad de los servicios brindados en base, entre otros, al conocimiento del grado de satisfacción de los clientes.

La industria aeronáutica en el país se centra básicamente en la prestación de servicios porque realmente una industria aeronáutica que implique fabricación y/o reparación a gran escala de aeronaves no existe.

Esta prestación de servicios va desde catering, limpieza de aeronaves, despacho de pasajeros, venta de boletos, manejo en tierra de la aeronave y mantenimiento de aeronaves, entre otros, son los que se están desarrollando en el país.

La supervivencia y desarrollo de las empresas de prestación de servicios en el campo aeronáutico dependerá entre otras cosas de la satisfacción del cliente externo, de la calidad del servicio, del precio del servicio, en otras palabras dependerá de la competitividad de las empresas.

La empresa objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios de “mantenimiento aeronáutico en línea de vuelo” a las diferentes empresas de aviación en el país, las mismas que operan con varios tipos de aviones comerciales.

La situación actual que se observa es que en los últimos cinco años no ha habido un crecimiento sustancial de ventas de su servicio, al parecer esto se debe a una falta de comunicación con sus clientes, entrega incompleta del servicio, falta de retroalimentación de los servicios prestados, falta de un plan estratégico de marketing.

Si persiste esta situación se corre el riesgo de perder participación en el mercado y poner en riesgo el posicionamiento de la empresa en el mismo.

La investigación pretende desde el punto de vista de la satisfacción del cliente externo identificar a través de un cuestionario los aspectos deficitarios para mediante la aplicación de un plan estratégico de marketing mejorar los mismos y lograr con esto una posición competitiva más adecuada que la actual.

La presente investigación será desarrollada en la empresa de mantenimiento aeronáutico MANTOMAIN Cia. Ltda. que brinda sus servicios en los tres principales aeropuertos internacionales del país, por lo que será necesario realizar una investigación a nivel nacional.

La investigación se considera de tiempo definido, la cual inicia con el diagnóstico que se realiza a la empresa hasta las recomendaciones que pudieran ser aceptadas por la misma.

El mercado ecuatoriano de operadores de aviones comerciales está constituido por alrededor de 21 aerolíneas que operan frecuentemente en el país. En la actualidad Mantomain brinda sus servicios al 50% de este mercado en los tres principales aeropuertos internacionales del Ecuador .



El universo se encuentra constituido por todos los clientes de la empresa, los que en la actualidad son once.

La investigación propuesta busca mediante la elaboración de un plan estratégico de marketing la mejora en la calidad del servicio de mantenimiento aeronáutico, este plan estratégico deberá estar centrado en el cliente.

En la empresa en donde se va a desarrollar la investigación se pretende aplicar conceptos y teorías administrativas relacionadas con el marketing y la satisfacción del cliente, para dar explicaciones a situaciones tanto de carácter interno como externo y proveer información valida y confiable que permita a la organización tener un desempeño exitoso en el futuro.

Como punto de partida para la investigación se empezará por medir la satisfacción del cliente recolectando información a través de un cuestionario desarrollado por el Doctor Alfonso Dávila, prestigioso investigador y catedrático de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de la Universidad San Francisco de Quito. El mencionado cuestionario ha sido adaptado a la presente investigación para evaluar las siguientes áreas:

- Servicio.
- Comunicación.
- Factor Humano.
- Satisfacción en general.
- Atención al Cliente.
- Imagen.

Recogida la información se procesará por intermedio de una base de datos para un análisis más concreto y profundo.

De esta manera, se estará proveyendo a la empresa de un instrumento metodológico probado, para su utilización periódica futura.

Al no existir un crecimiento sustancial en las ventas en los últimos años, se puede anticipar que la empresa no cuenta con la suficiente información para mejorar aspectos relevantes de la satisfacción del cliente y las iniciativas emprendidas en este ámbito y en el ámbito del marketing no son lo suficientemente acertadas o a su vez no son adecuadas a la realidad de la empresa. Actualmente la organización se ve en la necesidad de mejorar los aspectos en los cuales la satisfacción del cliente es baja para que le permita tener una mejor posición competitiva.

Como factor adicional se debe tomar en cuenta que la empresa no cuenta con un instrumento confiable para medir el resultado de iniciativas en la satisfacción de sus clientes. Por este motivo los resultados no son los esperados ya que se pueden estar descuidando áreas críticas y dando importancia a áreas que no eran relevantes.

Mediante la presente investigación la empresa dispondrá de una herramienta confiable y válida para medir la satisfacción de sus clientes, establecer un diagnóstico y, con esta información, elaborar un plan estratégico de marketing que le permita a la empresa tener un posicionamiento importante en el mercado.

# **1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

## **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Mantomain es una empresa nacional, de carácter privada, que nació en el mes de marzo del año 1992 con el fin de satisfacer una necesidad del mercado aeronáutico ecuatoriano, que era la de disponer de Servicios de Mantenimiento en Línea de Vuelo. Su nombre comercial es MNT y el significado de Mantomain es “lo principal es el mantenimiento”.

En el año de 1996 La Empresa se constituyó como Compañía Limitada, siendo ésta la primera empresa privada nacional que se interesaba solo en el área de Mantenimiento en Línea de Vuelo, para prestar servicios a empresas nacionales e internacionales, que requerían servicios de apoyo en rampa, desplazamiento de técnicos a otras estaciones, prestación de mano de obra calificada a tiempo parcial, y otros servicios relacionados.

El propósito inicial se amplió y ahora se trata de vender además de los actuales Servicios de Mantenimiento Aeronáutico; Servicios de Capacitación y Asesoría en el campo aeronáutico, tanto a las compañías operadoras de aviones como a las compañías que entregan otros tipos de servicios aeronáuticos, aprovechando de esta forma las ventajas competitivas creadas en el primer servicio ofrecido.

El campo de acción de La Empresa para los Servicios de Mantenimiento se centra en los aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil, teniendo como bases secundarias los aeropuertos de Latacunga, Manta y Cuenca.

En la actualidad La Empresa se encuentra certificada como Estación de Reparación para brindar los Servicios de Mantenimiento Aeronáutico en Línea de Vuelo, cumpliendo con las políticas de mantenimiento de sus clientes y con las regulaciones de la Autoridad Aeronáutica Ecuatoriana y de las respectivas Autoridades Aeronáuticas Extranjeras.

Para que exista una familiarización con el tema a tratar y el campo de acción de La Empresa es importante tomar en cuenta estas dos definiciones:

**Mantenimiento Aeronáutico:** Inspección, revisión, reparación, conservación y cambio de partes; tendientes a conservar las condiciones de aeronavegabilidad de una aeronave y/o componente de ella.<sup>1</sup>

**Aeronavegabilidad:** Aptitud técnica y legal que deberá tener una aeronave para volar en condiciones de operación segura, de tal manera que:

- a) Cumpla con su certificado tipo.
- b) Que exista la seguridad o integridad física, incluyendo sus partes, componentes y subsistemas, su capacidad de ejecución y características de empleo.

---

<sup>1</sup> A., MANTOMAIN. (2011). *Manual de Estación de Reparación*. Revisión 3.

- c) Que la aeronave lleve una operación efectiva en cuanto al uso (corrosión, rotura, pérdida de fluidos, etc.), hasta su próximo mantenimiento.<sup>2</sup>

La empresa tiene en el recurso humano una de sus principales fortalezas, ya que se encuentra formada por personal técnico calificado en el área aeronáutica en constante capacitación tanto en el ámbito nacional como internacional.

La situación actual que se observa en La Empresa es que en los últimos cinco años no ha habido un crecimiento sustancial de ventas de su servicio, si persiste esta situación se corre el riesgo de perder participación en el mercado y poner en riesgo el posicionamiento de la empresa en el mismo.

## 1.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 1.2.1 Factores Ambientales

La aviación en el Ecuador se inicia en los años 1920, en especial, por vuelos que realizaban pilotos extranjeros hacia nuestro país. En el año 1946 la aviación pasa a ser regularizada y controlada por el Estado Ecuatoriano bajo la Dirección de Aviación Civil.

Ecuador forma parte de los 185 países que actualmente conforman la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), además es miembro de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*

A partir del año 2006 y tras un proceso de capacitación técnica la Dirección General de Aviación Civil logró la implementación de un sistema legal que garantiza la seguridad del transporte aéreo, conformado principalmente por la Ley de Aviación Civil y las Regulaciones Técnicas.

En la actualidad, el Estado Ecuatoriano regula y controla la actividad aeronáutica dentro del territorio nacional por medio del Consejo Nacional de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil.

### **1.2.2 Factores Económicos**

En los últimos años el Ecuador ha registrado un crecimiento aeronáutico de alrededor del 7%, siendo éste un indicador importante ya que en otras regiones del mundo, este crecimiento ha oscilado entre el 4% y el 6 %.<sup>3</sup> Esta cifra revela el incremento de pasajeros en vuelos nacionales e internacionales.

Esto se refleja en las estadísticas de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. En la cuadro 1 se muestran las estadísticas del Tráfico Aéreo Internacional Regular en base a los pasajeros entrados y salidos de aeropuertos del Ecuador.

---

<sup>3</sup> [<http://www.gride.ec/noticias/975-ecuador-tiene-un-crecimiento-de-7-en-el-sector-aeronautico>]

**Cuadro N° 1**

<b>TRÁFICO INTERNACIONAL REGULAR</b>							
<b>PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS - AEROPUERTOS DEL ECUADOR</b>							
AÑOS 2009-2010							
<b>AEROPUERTOS</b>	<b>2 0 0 9</b>			<b>2 0 1 0</b>			<b>% VARIACIÓN 2009-2010</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>ENTRADOS</b>	<b>SALIDOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ENTRADOS</b>	<b>SALIDOS</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2.617.472</b>	<b>1.329.401</b>	<b>1.288.071</b>	<b>2.863.039</b>	<b>1.442.018</b>	<b>1.421.021</b>	<b>9,38</b>
<b>QUITO</b>	<b>1.494.048</b>	776.653	717.395	<b>1.621.451</b>	837.261	784.190	<b>8,53</b>
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>1.112.704</b>	547.468	565.236	<b>1.223.007</b>	595.544	627.463	<b>9,91</b>
<b>ESMERALDAS</b>	<b>10.720</b>	5.280	5.440	<b>18.581</b>	9.213	9.368	<b>73,33</b>

**Fuente:** Dirección General de Aviación Civil

**Elaboración:** Dirección General de Aviación Civil

A esto se suma que a partir del año 2002 se empezó con la renovación de las flotas de aviones en el Ecuador, una exigencia del Gobierno Nacional cuyos objetivos eran los de minimizar el impacto ambiental, aumentar la seguridad operacional y reducir el uso del subsidio de combustibles, con aviones más eficientes y modernos.

El campo de actividad de La Empresa se centra, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CII, en la actividad número “C3315.04 Servicios de reparación y mantenimiento de aeronaves (excepto la conversión, el reacondicionamiento y la reconstrucción en fábrica) a cambio de una retribución o por contrato”.<sup>4</sup>

Debemos también indicar que la misma se enmarca dentro de las MYPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), De acuerdo al Reglamento del Código de la Producción, las micro empresas tienen entre 1 y 9 trabajadores y hasta \$100.000 en ventas anuales; las pequeñas empresas de 10 a 49 trabajadores y entre \$100.001 y \$1.000.000 de ventas; las medianas empresas de 50 a 199 trabajadores y ventas entre \$1.000.001 y \$5.000.000.<sup>5</sup>

Según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, La Empresa cuenta con 51 empleados afiliados.

En el Estado de Operaciones del año 2011 La Empresa refleja ingresos (ventas) de 1.216.851,82 dólares.

---

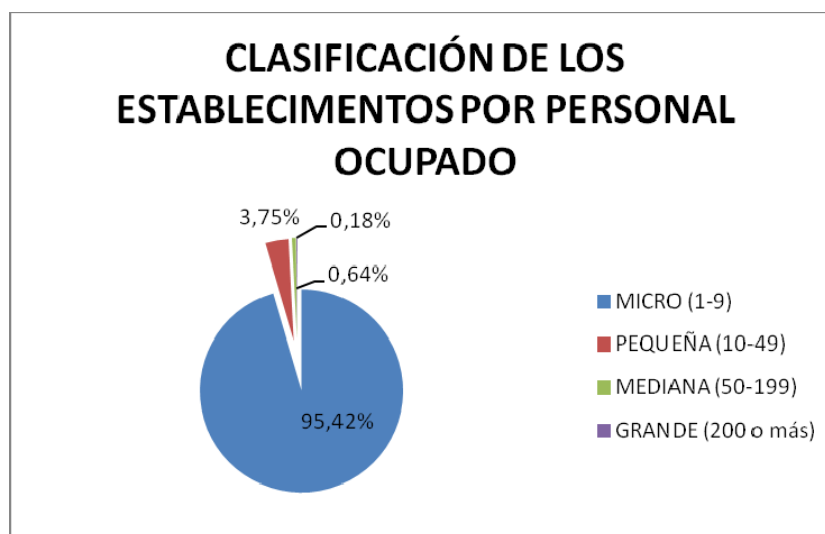
<sup>4</sup> [[http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_remository&Itemid=128&lang=es) “Clasificación de actividad CIIU 4.0”]

<sup>5</sup> [<http://www.cip.org.ec/attachments/article/123/Boletin-Economico-Octubre-2011.pdf>]



Según el último Censo Económico del año 2010, las medianas empresas representan, en base al personal ocupado, representan el 0,64% del total de establecimientos censados (Gráfico 1). En base al nivel de ventas, estas representan el 1,16% del total de establecimientos censados (Gráfico 3).

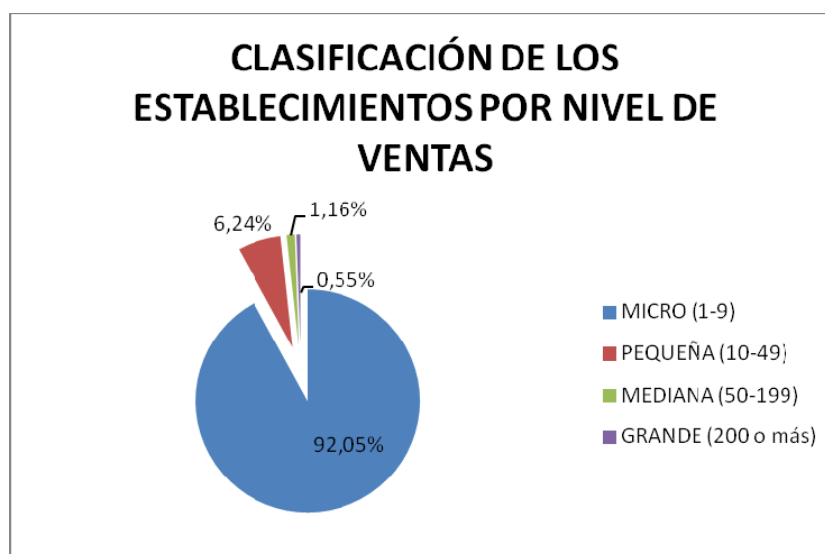
**Gráfico N° 1**



**Fuente:** Cámaras de Industrias y Producción, Boletín Económico Noviembre 2011.

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

**Gráfico N° 2**

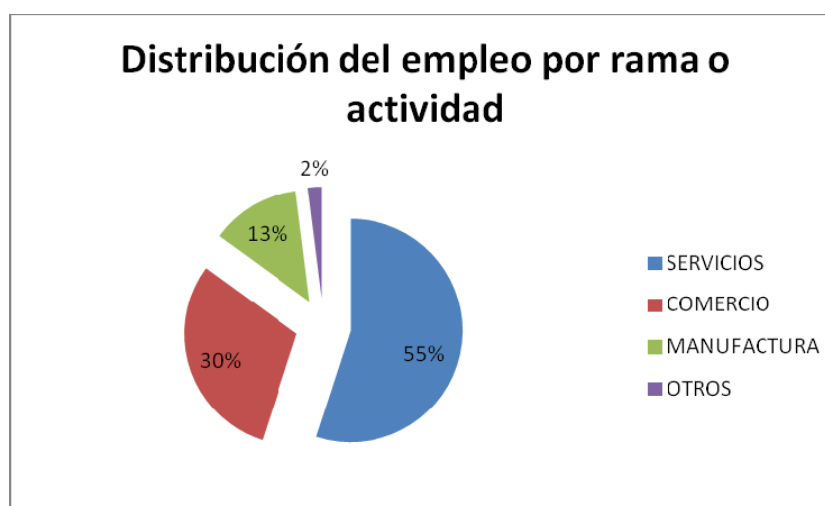


**Fuente:** Cámaras de Industrias y Producción, Boletín Económico Noviembre 2011.

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

La actividad de la Empresa se enmarca dentro de la rama de los Servicios, según el Censo Económico 2010, la actividad de servicios registra el 36,3% de establecimientos y concentra el 55% del empleo.<sup>6</sup>

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Cámaras de Industrias y Producción, Boletín Económico Noviembre 2011.

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

El total de ventas en el año 2009 fue de 146 mil millones,<sup>7</sup> de las cuales 8% fueron generadas por las medianas empresas. Es necesario indicar que los grandes establecimientos son los que generan más aportes al Estado contribuyendo al cumplimiento de planes de gasto e inversión del sector público.

---

<sup>6</sup> Ibídem.

<sup>7</sup> Ibídem.

**Gráfico N° 4**

**Fuente:** Cámaras de Industrias y Producción, Boletín Económico Noviembre 2011.

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

### 1.2.3 Factores Políticos

El Gobierno Nacional ha tomado a la aviación como un eje importante para el desarrollo nacional, en los últimos años se ha realizado la construcción de nuevos aeropuertos, la reparación y ampliación de los aeropuertos existentes a nivel nacional y la modernización de la flota aérea ecuatoriana.

Además de la infraestructura en los aeropuertos, la inversión ha sido destinada para la adquisición de instrumentos para la seguridad en el control de la aviación.

Las bases principales para la regulación de las actividades aeronáuticas son La Ley de Aviación Civil y el Código Aeronáutico. Para la presente investigación es importante indicar los artículos a los cuales se rige la organización para realizar sus actividades.

“Art. 107.- Se entiende por actividades conexas todas aquellas que guarden real y permanente relación o dependencia con el desenvolvimiento de los servicios aéreos, cualquiera que sea su naturaleza. Estas actividades son:

1. Escuelas y centros de entrenamiento para personal aeronáutico: pilotos, ingenieros de vuelo, auxiliares de vuelo, mecánicos, despachadores y controladores de tránsito aéreo; y,
2. Construcción y ensamblaje de aeronaves, estaciones de reparación, o mantenimiento de aeronaves.

Art. 108.- Para la realización de estas actividades conexas se requiere permiso de operación otorgado por la Dirección General de Aviación Civil”.<sup>8</sup>

### 1.3 ANÁLISIS INTERNO

A continuación se realiza el análisis F-D-A-O de La Empresa.

#### **Fortalezas (F)**

1. Experiencia en el campo aeronáutico, 16 años en el negocio del mantenimiento aeronáutico en línea de vuelo.
2. Recurso Humano capacitado, técnicos con licencias otorgadas por la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador y por la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos de Norteamérica.

---

<sup>8</sup> CÓDIGO AERONÁUTICO. *Título VII de las Actividades Conexas*. Capítulo Único.

3. La Empresa tiene presencia en los principales aeropuertos internacionales del Ecuador.
4. Capacidad para atender las demandas de clientes extranjeros
5. Nulidad de abandono de clientes desde el inicio de operaciones.

#### **Debilidades (D)**

1. Ausencia de un Plan Estratégico de Marketing.
2. En los últimos cinco años no ha habido un crecimiento sustancial de ventas del servicio.
3. Falta de comunicación con sus clientes.
4. Falta de retroalimentación de los servicios prestados.
5. Ausencia de un instrumento confiable para medir el resultado de iniciativas en la satisfacción de sus clientes.
6. Escasa publicidad de La Empresa.

#### **Oportunidades (O)**

1. No se registran competidores potenciales.
2. Mercado aeronáutico en crecimiento.
3. No existe ningún canal de distribución de los servicios la venta es directa.
4. Fidelidad y respaldo de los clientes actuales.
5. El mercado internacional reconoce a MNT como la única estación de reparación certificada en Ecuador.

**Amenazas (A)**

1. Poca mano de obra calificada en el campo aeronáutico.
2. Aparición de nuevas tecnologías en el área del mantenimiento.
3. Aparición de nuevos competidores.
4. Requerimientos más estrictos por parte de la autoridad aeronáutica competente.
5. Creación de nuevos centros de mantenimiento en el país.
6. Tendencias políticas desfavorables.

**1.4 CADENA DE VALOR**

Para el análisis de la cadena de valor, herramienta propuesta por Michael Porter, es importante adaptarla a las organizaciones prestadoras de servicios.

Para Porter, “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”.<sup>9</sup>

El análisis de la cadena de valor se basa en la contribución de valor que generan las actividades principales de la misma, así como, el valor generado por sus interrelaciones con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización y lograr una ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones. La creación de valor debe ser un proceso continuo y sostenido.

---

<sup>9</sup> M., PORTER. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental. México:

Las propiedades de los servicios son diferentes a las de los productos, Philip Kotler, en su obra *Mercadotecnia*, afirma que “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.<sup>10</sup>

Partiendo de esta definición, el autor, establece cuatro características distintivas de los servicios que deben ser consideradas al hablar del marketing de servicios, estas son:

- Intangibilidad: antes de la compra el servicio no puede someterse a juicio de los sentidos.
- Inseparabilidad: El servicio no puede existir sin proveedores.
- Variabilidad: Los servicios dependen de quien los proporcione, y en el contexto en el cual se prestan.
- Caducidad: Los servicios se extinguen con su prestación.

En base a las características descritas, el autor afirma, que las organizaciones, en su búsqueda de ofrecer calidad en el servicio y de controlar dicha calidad, deben cumplir con dos pasos fundamentales; el primero invertir en una buena selección y

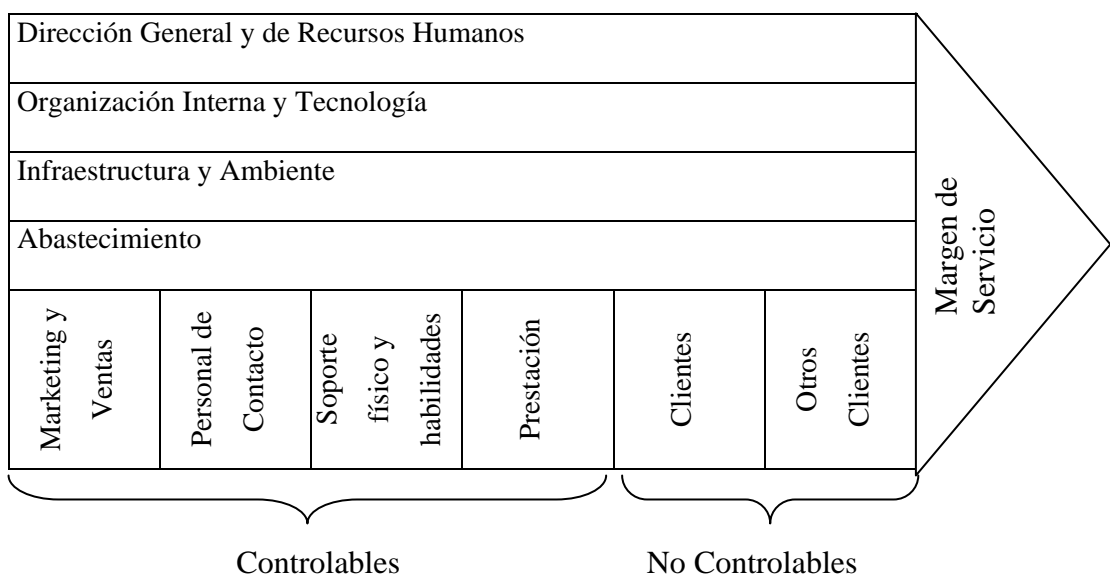
---

<sup>10</sup> P., KOTLER. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 3ra. Edición.

capacitación del personal, y el segundo monitorear la satisfacción del cliente con la finalidad de determinar y corregir errores en el servicio.

Gustavo Alonso, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la ciudad de Palermo, Argentina, replantea la cadena de valor propuesta por Michael Porter y propone el siguiente modelo para las empresas de servicios.

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Para el análisis de la cadena de valor de La Empresa objeto de estudio, se empezara por definir cada una de las actividades de acuerdo con lo propuesto por el autor y luego se determinara la matriz resultante.



### **1.4.1 Actividades Primarias**

#### **1.4.1.1 Marketing y Ventas**

Tareas de impulsión, fuerza de ventas, promoción. La prestación tiene lugar una vez contratada por el cliente

Esta actividad no se encuentra claramente identificada en La Empresa, las ventas, la búsqueda de nuevos clientes y la promoción del servicio es una de las funciones de la Gerencia General.

#### **1.4.1.2 Personal de Contacto**

Es la actividad más importante ya que el personal interactúa directamente con el cliente durante la prestación del servicio. Es el responsable permanente de la variabilidad del servicio, puede ser generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta.

La Empresa tiene en el Recurso Humano una de sus fortalezas, los Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico tiene interacción directa con el cliente, desde el inicio de la prestación del servicio hasta el final.

#### 1.4.1.3 Soporte Físico y Habilidades

Elementos que en menor o mayor medida toman parte en la presentación del servicio. Las habilidades, competencias o idoneidad alcanzadas son fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles.

Junto con el Personal de Contacto es una de las fuentes principales de la creación de valor, las habilidades van relacionadas con la capacidad para suministrar el servicio a diferentes tipos de aerolíneas cumpliendo estándares de certificación de aeronavegabilidad.

#### 1.4.1.4 Prestación

Concepto mismo del servicio, la solución que ofrece, lo que resuelve.

Mantenimiento Aeronáutico en Línea de Vuelo, en el Manual de Estación de Reparación de La Empresa se describen detalladamente los procedimientos para llevar a cabo el Mantenimiento en Línea, adicional existe un Manual de Control de Calidad cuyo objetivo es asegurar la calidad del servicio y la confiabilidad del equipo aeronáutico.

#### 1.4.1.5 Cliente

Cada cliente es diferente, pueden intervenir o condicionar la calidad del servicio.

En lo que respecta a esto, La Empresa cuenta con clientes de diferentes países, lo que hace que el servicio deba cumplir estándares internacionales propios del país de origen de las aerolíneas. A la actualidad se registran nueve clientes extranjeros, uno de ellos como operador domestico en rutas al interior del país.

#### 1.4.1.6 Otros Clientes

Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento o en el mismo lugar.

Esta actividad no se aplica en el caso de La Empresa objeto de estudio de la presente investigación.

### **1.4.2 Actividades de Apoyo**

#### 1.4.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos

La cultura de servicio al cliente debe ser adquirida por toda la empresa, el cliente es la razón del negocio.

Esta actividad es promovida por la Gerencia General, se realizan charlas recurrentes de capacitación al personal respecto a servicio al cliente. En el programa de entrenamiento denominado adoctrinamiento básico al

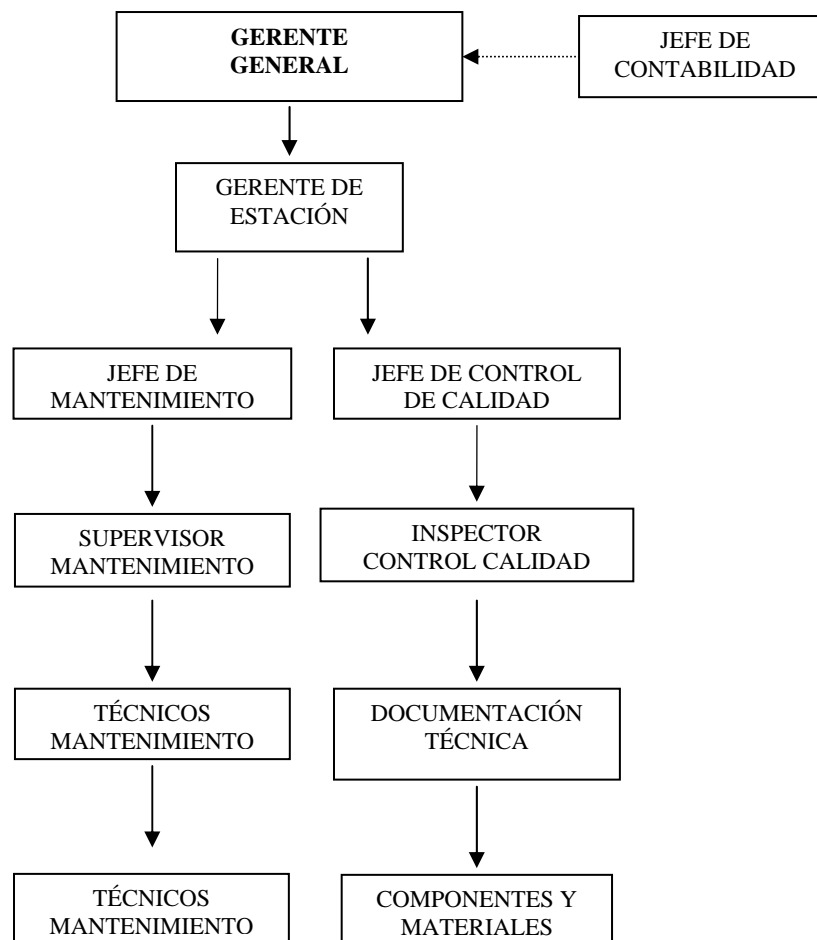
personal nuevo, descrito en el Manual de Estación de Reparación de La Empresa, se establecen lineamientos para adoptar una adecuada cultura de servicio al cliente.

#### 1.4.2.2 Organización Interna y Tecnología

Departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones.

A continuación se presenta el organigrama administrativo de La Empresa:

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Mantommain Manual de Estación de Reparación MER  
**Elaboración:** Carlos Herdoíza

#### 1.4.2.3 Infraestructura y Ambiente

Espacio físico donde se desarrolla el servicio.

La Empresa cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo los servicios en cada aeropuerto en los que opera, contando además con las oficinas administrativas y aulas de capacitación.

#### 1.4.2.4 Abastecimiento

Adquisición de materiales, insumos, capacitación, entre otros.

La Jefatura de Control de Calidad, es la encargada de coordinar todo lo relacionado con capacitación e insumos necesarios en la prestación del servicio.

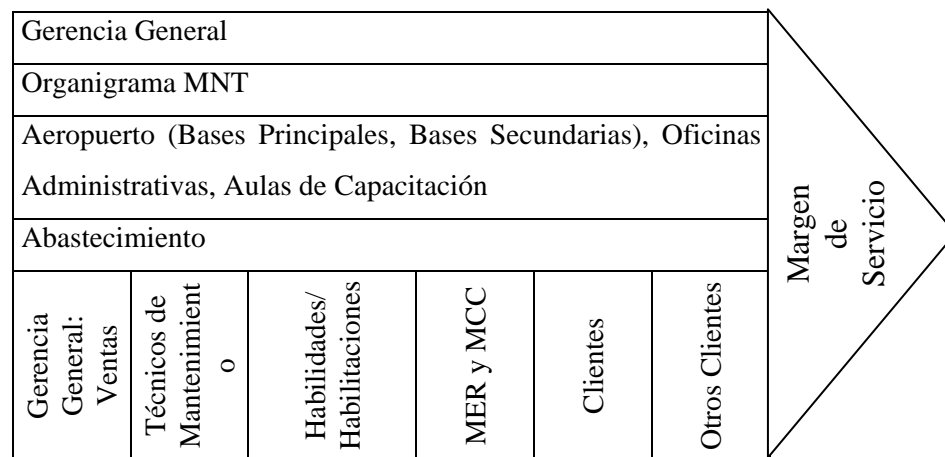
El margen de servicio es el resultante, es lo que el cliente percibe, es el servicio y su diferencial que lo hace único.

El análisis de este margen se lo realizará a lo largo de la presente investigación, ya que en la misma, se pretende desde el punto de vista de la satisfacción del cliente externo identificar, a través de un cuestionario, los aspectos deficitarios del servicio, para mediante la aplicación de un plan estratégico de marketing mejorar los mismos y lograr con esto una posición competitiva más adecuada que la actual.

La matriz resultante de la cadena de valor de La Empresa es la siguiente:

**Gráfico N° 7**

**Cadena de Valor MNT**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

### 1.5 MATRIZ B.C.G.

La Empresa, dentro de la matriz BCG, se sitúa en el cuadrante de los denominados productos/servicios “Vaca”.

Se considera que ha existido poco crecimiento del mercado de Mantenimiento Aeronáutico, ya que no ha existido el ingreso de nuevos clientes (Empresas de Aviación), La Empresa posee un porcentaje importante de cuota de mercado y se refleja una etapa de madurez del servicio.

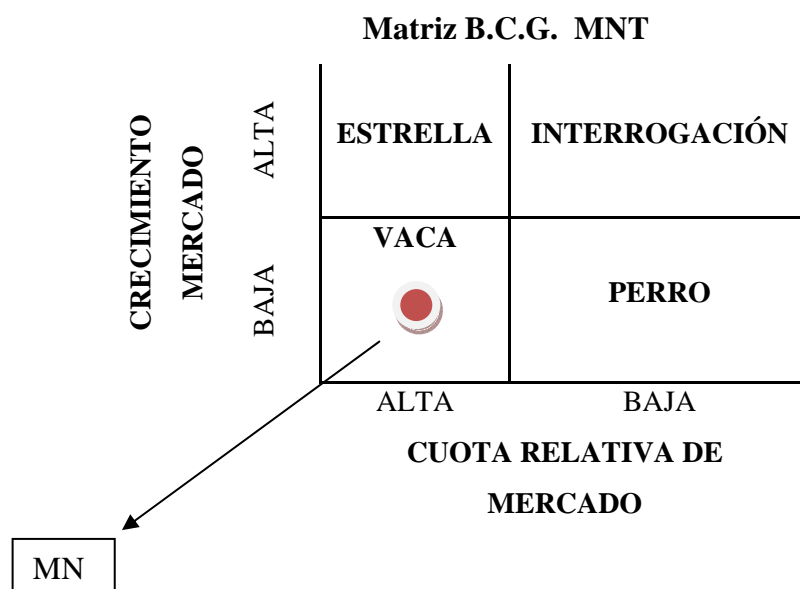
En el análisis del porcentaje de participación en el mercado de mantenimiento aeronáutico se debe considerar los siguientes aspectos:

De las 11 Empresas de Aviación Internacionales de pasajeros que vuelan desde y hacia Ecuador La Empresa brinda sus servicios a 9 de ellas, es decir, al 82% del mercado de clientes internacionales.

Si bien el resultado refleja un porcentaje elevado, es necesario indicar, que este análisis se basa solamente en el número de Empresas de Aviación Internacionales que operan en el país y no en el número de vuelos de cada aeropuerto en donde La Empresa tiene participación.

Se realizará un análisis más profundo del mercado potencial y del mercado real (número de vuelos en los que se brinda el servicio), dicho análisis se lo realiza en el siguiente punto.

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdóíza

## 1.6 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El análisis del sector industrial se basa en identificar a las empresas que por la naturaleza de sus actividades requieran del Servicio de Mantenimiento en Línea de Vuelo. Es importante mencionar que el análisis se centra en la actividad de mantenimiento de aeronaves como tal, excluyendo otras actividades propias del sector industrial aeronáutico.

Para realizar este análisis se tomara como referencia la cantidad de salidas y llegadas diarias de vuelos de pasajeros y carga al Aeropuerto Internacional de Quito. Así mismo, se realiza un análisis en el Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca.

En el Aeropuerto Internacional de Quito se registra, en promedio, un número de 28 salidas de aviones internacionales de pasajeros al día, La Empresa tiene participación en el 32% de las mismas, es decir, brinda el Servicio de Mantenimiento en Línea de Vuelo a 9 vuelos que salen desde el aeropuerto.

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Aeropuerto Internacional de Quito, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas  
**Elaboración:** Carlos Herdoíza



En lo que respecta a las llegadas la cifra es similar, se brinda el servicio a 9 vuelos que llegan al aeropuerto. En total la empresa brinda sus servicios a 18 vuelos diariamente en el aeropuerto de Quito.

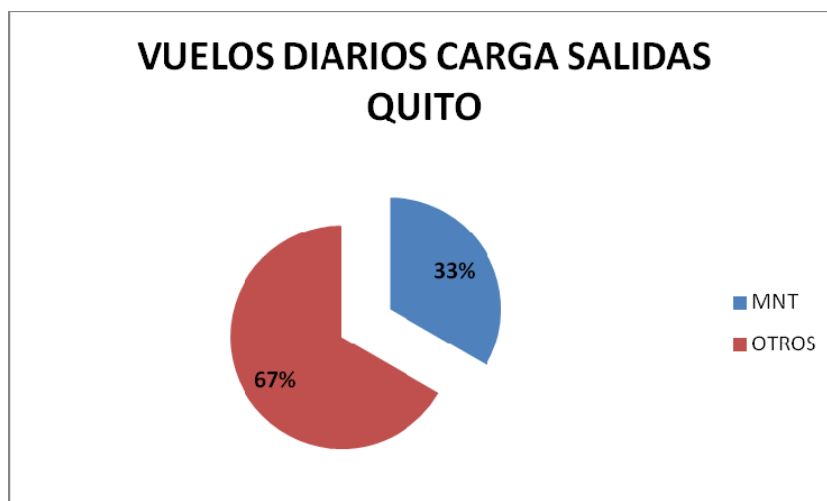
**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Aeropuerto Internacional de Quito, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas

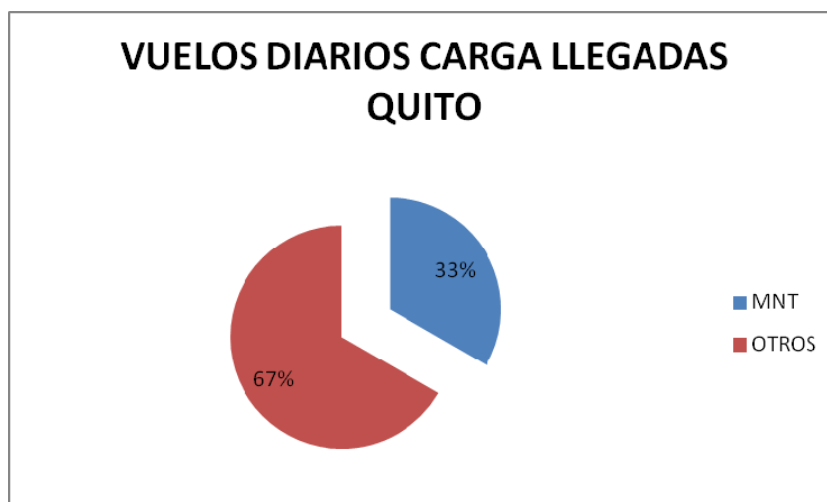
**Elaboración:** Carlos Herdoíza

El promedio de llegadas y salidas de vuelos de carga es de 12 vuelos diarios registrándose 6 salidas y el mismo número de llegadas. La empresa tiene una participación del 33% tanto en salidas como llegadas en el aeropuerto de Quito.

**Gráfico N° 11**

**Fuente:** Aeropuerto Internacional de Quito, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

**Gráfico N° 12**

**Fuente:** Aeropuerto Internacional de Quito, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

En el mercado de vuelos nacionales en el aeropuerto de Quito, La Empresa tiene una nula participación, lo que no ocurre en otros aeropuertos del país como Cuenca y Manta.

En base a la información de llegadas y salidas del Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca, se registran un total de 10 salidas y el mismo número de llegadas

diariamente, en este aeropuerto, La empresa tiene una participación en el 30% de los vuelos operados.

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** CORPAC Aeropuerto Mariscal Lamar, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas  
**Elaboración:** Carlos Herdoíza

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** CORPAC Aeropuerto Mariscal Lamar, Información de Vuelos, Llegadas y Salidas  
**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Estos indicadores reflejan que La Empresa ocupa un porcentaje de alrededor del 30% de participación en el sector del Mantenimiento Aeronáutico en Línea de Vuelo. Es

importante indicar que el 70% del mercado restante está compuesto centros de mantenimiento propios de las aerolíneas.

En base a esto podemos decir que al existir un incremento sostenido de vuelos, la industria del mantenimiento aeronáutico se mantiene activa y en crecimiento, es decir, que a medida que existan más aviones volando dentro del país y desde o hacia Ecuador estos requerirán de un servicio de mantenimiento acorde con las exigencias aeronáuticas.

## 1.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE

El mercado para los servicios que brinda La Empresa, "constituyen todas las empresas de aviación de carácter comercial sean nacionales o internacionales ya sea de pasajeros y/o carga que operan desde o hacia el Ecuador y en rutas domesticas al interior del país, constituye también parte del mercado las empresas que brindan servicios complementarios en las operaciones de las compañías de aviación en los diferentes aeropuertos del país".

Por la naturaleza del mercado (heterogéneo) y de los servicios que brinda La Empresa (Mantenimiento y Capacitación), se podrían distinguir dos segmentos de mercado claramente identificados:

- Empresas de Aviación de carácter comercial nacionales o internacionales.
- Empresas de Servicios Aeronáuticos complementarios.

La Empresa se encuentra ante un Mercado Organizacional y dentro de éste, a un mercado denominado del Productor ("el operador"), que constituyen individuos y organizaciones que compran los servicios (productos), con el propósito de obtener utilidades, utilizándolos (a los servicios), para generar otros servicios (u otros productos), o en sus operaciones diarias.

Los servicios que La Empresa vende no están dirigidos a intermediarios ni revendedores.

Por lo anterior los clientes de manera general serían:

- Compañías de Aviación Nacionales.
- Compañías de Aviación Extranjeras.
- Compañías de servicios Aeroportuarios.

Es importante indicar a quién se le considera como cliente en la presente investigación, al encontrarnos ante un mercado organizacional (B2B) resulta de vital importancia identificar quien percibe la calidad y valor del servicio, en el caso de La Empresa se considera como cliente a los representantes de las Empresas de Aviación o el personal de la misma que estén presentes en la prestación del servicio, esto tal como se indica en el Capítulo 3 de la presente investigación.

El proceso de decisión de compra organizacional por parte de los posibles clientes estaría enmarcado de manera general en lo siguiente:

Reconocimiento del problema o necesidad del servicio por parte de nuestros potenciales clientes, y éste se refleja en la necesidad por parte de los operadores de aviones, de contar con un Servicio de Mantenimiento para sus equipos en sus operaciones diarias, necesidad institucional y de carácter obligatorio por exigencia de las autoridades aeronáuticas pertinentes.

Desarrollo de especificaciones y características del servicio para la solución del problema. El servicio demandado debe ser de alta calidad y profesionalismo, de 24 horas diarias y de manera ininterrumpida durante todo el año, con un precio competitivo para evitar el contrato directo por parte de las empresas de aviación de técnicos propios, con garantías de cumplimiento de contrato y de negligencia técnica.

## **2 MARKETING ESTRATÉGICO**

### **2.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica reorganiza los negocios de la empresa con el afán de obtener resultados positivos y utilidades satisfactorias. La planificación estratégica tiene como principal objetivo identificar las oportunidades y amenazas del futuro para tomar las mejores decisiones en el presente orientadas a explotar dichas oportunidades.

La planificación estratégica debe entenderse como un proceso continuo, en lo que se refiere a la formulación de estrategias estas deben efectuarse de forma continua apoyadas en acciones apropiadas en momentos determinados.

Philip Kotler en su libro “Mercadotecnia” define lo siguiente: “La planificación estratégica es el proceso administración que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibídem.

Existen organizaciones que operan sin un plan formal, o los gerentes de las mismas no lo consideran importante, puesto que pudieron haber obtenido éxitos sin aplicar un plan estratégico.

El proceso de planificación puede ser omitido o no considerado como un elemento relevante porque las organizaciones se centran en las operaciones diarias y en los elementos básicos para sobrevivir.

MelvilleBranch, resalta los siguientes beneficios de la planificación:<sup>12</sup>

- La planeación estimula el pensamiento sistemático de la gerencia.
- Da lugar a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía
- Conduce al desarrollo de estándares de rendimiento para el control.
- Hace que la compañía intensifique sus objetivos y políticas.
- Da lugar a una mejor preparación para desarrollos repentinos
- Provoca un sentido de mayor participación de los ejecutivos en sus responsabilidades de interacción.

El proceso de planificación estratégica ha tenido una constante evolución, partiendo desde conceptos básicos como la elaboración de una estrategia, el implicar a la gerencia en dicho proceso, la estrategia competitiva, hasta llegar a enfoques que modelan y crean futuros deseables en las organizaciones.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*



Una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Estas normas son:

- Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas.
- Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denomina estrategia de mercados y productos o estrategia empresarial.
- Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.
- Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

La formulación de una estrategia es un proceso que no tiene una acción inmediata, sino más bien establece directrices generales en las cuales la organización se desarrollará y tendrá un crecimiento determinado. Los esfuerzos de la planificación están dirigidos a lograr:

- Mayor crecimiento de las ventas
- Mayor crecimiento de las utilidades

Estos conceptos desencadenan en el Proceso de Planificación Estratégica como tal, el cual para S. Certo tiene etapas claramente identificadas y que con la evolución de las teorías se han podido ir complementando.

En la primera etapa el proceso inicia con un Análisis Ambiental cuyo objetivo es identificar características que pueden influir directa o indirectamente en el rendimiento de la organización, se realiza el análisis del sector industrial, factores políticos, sociales, económicos, entre otros.

En esta primera etapa también se incluye el análisis FDAO, cuyo objetivo es identificar y realizar una valoración crítica de las fortalezas y debilidades de la organización, así como también identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras.

Con la inclusión de nuevos conceptos administrativos por parte de Michael Porter, se puede incluir en esta primera etapa un análisis interno más profundo que puede incluir la cadena de valor de la organización, el análisis de la visión, misión y valores de la misma y uno de los factores más importantes, el análisis de los clientes o del segmento de mercado. Con estos conceptos se puede llegar a definir una adecuada y acertada visión y misión de la organización.

Es importante indicar que el análisis o la elaboración de la visión, misión puede ser considerado como parte de la siguiente etapa del proceso de Planificación Estratégica, no hay que olvidar que sin un buen análisis ambiental, la declaración de estos conceptos puede ser errónea o no reflejar el real estado de una organización. El análisis de las estrategias actuales y su validez es otro paso requerido en esta primera etapa.

El establecimiento de metas y objetivos para la organización se enmarca dentro de la etapa de definir una Dirección Organizativa. Los objetivos son fines que la empresa quiere lograr mientras que las estrategias constituyen los medios para lograr dichos fines.

En la formulación de la estrategia de la organización, se procesan las metas los objetivos, políticas de la organización con la finalidad de diseñar una estrategia lo más acertada posible a los principios establecidos.

La siguiente etapa es la de ejecución de la estrategia, en esta etapa se deben adoptar medidas acertadas para manejar los cambios internos que puede generar la ejecución de la estrategia, y que su implementación no afecte estructuras organizativas. En este punto es importante definir los enfoques de la estrategia, y las habilidades que requieren los administradores para implementarla.

Continuando el proceso de planificación estratégica, desembocamos en el control estratégico cuya función es evaluar y dar seguimiento al proceso de administración

estratégica para asegurar el funcionamiento del mismo creando nuevas opciones de mejora para el futuro.

Siguiendo la evolución de la planificación estratégica y tomando nuevamente como referencia a Michael Porter, se plantea el concepto de estrategia competitiva, en donde se resaltan nuevos enfoques como la ventaja competitiva y la cadena de valor.

Para identificar la Estrategia Competitiva de una empresa, Porter, plantea el análisis de cinco fuerzas competitivas:

- Fuerza de los competidores.
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de nuevos ingresos
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.

Para enfrentar estas fuerzas, Porter, plantea tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos.
- Liderazgo por diferenciación.
- Liderazgo por segmentación o enfoque

El objetivo de este análisis es que la organización adquiriera una posición competitiva favorable en el sector industrial en el que se desenvuelve. El conocimiento y entendimiento de la estructura del sector industrial sumando al análisis del

comportamiento de los competidores pueden dar a la empresa una ventaja competitiva sobre el resto.

Hay mucha superposición entre la estrategia global de la compañía y la estrategia de marketing. El marketing evalúa las necesidades del consumidor y la capacidad de la compañía para obtener una ventaja competitiva en mercados importantes, y estas consideraciones sirven de orientación para la misión y objetivos corporativos. La mayor parte de la planificación estratégica de la compañía trata variables del marketing (porción de Mercado, desarrollo de Mercado, crecimiento) y, a veces, es difícil separar la planificación estratégica de la planificación de marketing.

## 2.2 MARKETING ESTRATÉGICO

Existen varias corrientes de pensamiento relacionadas con el marketing, Philip Kotler afirma que el marketing es “la actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio”.<sup>13</sup>

El concepto de marketing ha sido popularizado por muchas escuelas de negocios de Estados Unidos dándole un concepto de corto plazo y orientado a la práctica de las pes (P) para promover la oferta de la organización.

En la actualidad, muchos autores coinciden en un nuevo enfoque del marketing, un concepto de marketing orientado al mercado, en el que; se resalta las funciones de los departamentos de marketing en las organizaciones, se amplía la definición de

---

<sup>13</sup> Ibídem.

mercado, se genera responsabilidades en los miembros de la organización para crear valor para el consumidor, siendo el concepto de creación de valor uno de los más importantes, pues se considera éste, el camino para que las organizaciones logren sus objetivos de utilidades y crecimiento, generando valor para los accionistas.

Es importante entender al marketing como un proceso orientado a la acción en el que están incluidos entre otros, la creación, modificación, mejoramiento de un servicio, la comunicación con los clientes, la entrega de valor agregado a los clientes, el manejo de las relaciones, la administración de los recursos de la empresa y el análisis de la rentabilidad de la misma.

El proceso de identificación de los deseos, demandas, necesidades de los clientes es una parte vital dentro del marketing, ya que esto es el punto de partida para poder alcanzar metas y objetivos organizacionales de forma más efectiva y eficiente que los competidores.

La gestión orientada al mercado, además de ser un proceso, debe ser considerada como una cultura dentro de la organización, y de esta gestión se derivan dos conceptos fundamentales de marketing: marketing estratégico y marketing operativo.

La planificación estratégica no puede estar separada de la planificación de marketing, ya que tanto la estrategia empresarial como la estrategia de marketing comparten numerosos componentes

El marketing estratégico tiene como objetivo el análisis sistemático y continuo de las necesidades de los principales clientes, también incluye el desarrollo, diseño y producción de nuevos productos que permitan a la organización atender a un segmento de mercado de forma más eficiente que sus competidores. El cumplimiento de estos objetivos puede asegurar una ventaja competitiva a la organización.

Por otro lado el marketing operativo incluye objetivos tales como: políticas de distribución, comunicación, ventas, promoción. Estos objetivos complementados entre si dan como resultado una política de marca.

Esto se puede resumir en el siguiente concepto de marketing dado por los autores Lambin, Gallucci y Sicurello: “En una economía de mercado, la función de la gestión orientada al mercado (*market-drivenmanagement*) es diseñar, comunicar y entregar soluciones de valor agregado a los problemas de las personas y de las organizaciones, lo que a la larga aportará un beneficio a la empresa”.<sup>14</sup>

## 2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tras el análisis de la planeación estratégica como un proceso de nivel corporativo, continuamos con la planeación de mercadotecnia y otras estrategias funcionales, esto se enmarca dentro del nivel del negocio, producto y nivel de mercado.

---

<sup>14</sup> J., LAMBIN, C., GALLUCCI y C., SICURELLO. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGraw Hill.

Dentro de las diferentes corrientes de pensamiento relacionadas con la planificación estratégica de marketing, se puede agrupar las siguientes estrategias de marketing sumadas a las Estrategias Genéricas de Porter:

### **Disciplinas de Valor**

- Excelencia Operativa
- Líder en Producto
- Intimidad con el Cliente

### **Estrategias Competitivas**

- Líder
- Retador
- Seguidor
- Especialista

### **Marketing Mix**

- Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, valor de marca.
- Precio: decisiones estratégicas
- Plaza: niveles y decisiones estratégicas
- Promoción y publicidad: eslogan, logotipo y decisiones estratégicas



## **Estrategias de Crecimiento**

- Crecimiento intensivo
- Estrategia integradora
- Diversificación

Los planes estratégicos se pueden utilizar una o más de las estrategias antes mencionadas y además, su contenido, depende de una variedad de factores como por ejemplo: tiempo, función, nivel, propósito y elementos. En el caso específico de la presente investigación, se procederá a la elaboración de un plan estratégico de marketing.

### **2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Un Plan Estratégico de Marketing es un proceso de toma de decisiones que determina la metodología, los caminos, tiempos, estrategias para alcanzar objetivos concretos, el plan relaciona la situación actual de la empresa con situaciones o escenarios deseados a corto, mediano y largo plazo.

El plan estratégico toma como punto de partida la misión y la visión de la organización.

A continuación se presenta la misión, visión y valores de La Empresa objeto de estudio:

**Visión:**

“Ser una organización líder y en continuo crecimiento en el área de la prestación de servicios aeronáuticos, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva al desarrollo de las actividades aeronáuticas en el Ecuador.”

**Misión:**

“Brindar servicios de mantenimiento de aeronaves en línea de vuelo con calidad y confiabilidad”

**Valores:**

- Puntualidad
- Honradez
- Lealtad
- Confidencialidad
- Trato

Con el siguiente análisis se complementa el estudio realizado en el capítulo I y se darán las pautas para que luego de la investigación de campo se establezcan las estrategias más adecuadas a los objetivos de la mejora de la calidad del servicio.

Los objetivos del plan estratégico en determinados periodos de tiempo serán los siguientes:

- Maximizar el valor de los accionistas: maximizar el valor de la empresa
- Crecimiento Sostenido: crecimiento de servicios y clientes estratégicos.
- Incrementar la rentabilidad
- Fidelización de Clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales.
- Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales
- Mejora en la calidad de procesos en el servicio
- Incentivación y motivación RRHH
- Capacitación frecuente al personal

### **3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

#### **3.1 IMPORTANCIA**

En los negocios de hoy se ha vuelto crítico dar respuesta a lo que desea el cliente. El único modo de lograrlo es entendiendo sus necesidades, por lo que es importante un nivel de conocimientos del mercado nunca antes requerido. Esto es así, porque en muchos casos el éxito se basa más en retener a los clientes existentes que en captar nuevos, además el mercado es limitado. Por lo tanto, las empresas que deseen prosperar, deberán comenzar por entender a sus clientes actuales.

Identificar el número de personas u organizaciones que pueden comprar un producto o servicio puede parecer una tarea relativamente sencilla, sin embargo, conocer como evolucionan en el tiempo sus necesidades, preferencias o expectativas, no siempre es tan fácil como parece y mucho menos, si lo que queremos es conocer su grado de satisfacción con un producto o servicio.

Según el Doctor Jon Anton de la Universidad de Purdue:

"Satisfacción del Cliente es un estado de la mente que un cliente tiene sobre una compañía cuando se han satisfecho sus expectativas o se han excedido

durante la vida de un producto o servicio. La realización de la Satisfacción del Cliente lleva a lealtad para con la compañía y a la recompra del producto."<sup>15</sup>

El Doctor Anton da una lista de las varias implicaciones importantes de esta definición:

- Si la Satisfacción del Cliente mide el estado de la mente de un cliente, esta medida no será exacta y requerirá ejemplos probabilísticos y algunas herramientas estadísticas simples.
- La medida de la Satisfacción del Cliente debe incluir la comprensión y luego la explicación del espacio entre las expectativas del cliente y las percepciones de desempeño del atributo del producto o servicio.
- Debe haber una conexión entre la medida de la Satisfacción del Cliente y los resultados finales que como empresa se pretenden alcanzar.

Una parte de la Satisfacción del Cliente puede referirse a diferentes áreas en relación con sus necesidades y expectativas. Por ejemplo:

- Satisfacción con la calidad de un producto o servicio.
- Satisfacción con las relaciones desarrolladas con la empresa en el pasado, con su imagen.

---

<sup>15</sup> C., BROWN. *Customer Satisfaction ¿What is it?* [<http://www.Apr98CustomerSatisfaction.htm>]

- Satisfacción con las comunicaciones que desarrolla la empresa en la entrega del producto o servicio.
- Satisfacción con la atención al cliente entregada por la empresa.
- Satisfacción con las personas que trabajan en la empresa y que tienen contacto con el cliente.

Un manejo adecuado de la Satisfacción del Cliente puede ayudar a cualquier compañía u organización a identificar oportunidades para el producto e innovación del servicio y también sirve como una base para estimar el desarrollo y los sistemas de incentivos, puede conducir a la empresa a realizar esfuerzos de mejora enfocados en las áreas que son más importantes para el cliente, y en la perspectiva de una planeación estratégica de marketing enfocarse en áreas que pueden añadir valor para la compañía, lo que constituiría creación de ventajas competitivas.

En la literatura sobre Satisfacción del Cliente generalmente la palabra cliente se entiende como “el consumidor final del bien o servicio”, sin embargo, en el desarrollo del presente estudio, al carecer la empresa objeto de la investigación, de un cliente final visible y más bien tener como cliente final a una organización la cual puede ser representada por varias personas entre ellas; sus gerentes de estación, en algunos casos la gente que trabaja en las operaciones mismas del día a día, o los máximos representantes de mantenimiento, cuando nos referimos a “el cliente” o “los clientes”, estamos hablando de las personas referidas anteriormente.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión y la base del éxito de una empresa.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- La creación de departamentos de servicio al cliente y gestión de reclamaciones, a través del análisis de quejas, fue el primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Posteriormente se crearon sistemas de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evaluaban el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a sus reclamos.
- Actualmente se busca desarrollar el concepto de lealtad y gestión de la fidelización del cliente, llegando a conocer a profundidad los factores que logren mantener una relación sostenida en el tiempo y por esta vía crear una ventaja competitiva.

Esta es la evolución seguida en cuanto a Satisfacción del Cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr otros resultados como la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que puede constituir un elemento diferenciador que lleve a la empresa a mejorar su desempeño en relación directa con las utilidades del negocio.

Con el objeto de permanecer en el mercado y lograr mayor participación en el mismo, los administradores están concentrados en servir más y mejor a los clientes. Se trata de obtener una fidelización de los clientes, dado que ésta sería la manera más fácil y conveniente de mantenerse y crecer en el negocio. “Justamente las compañías encuentran que cuesta aproximadamente cinco veces más adquirir clientes nuevos que guardar un cliente antiguo”.<sup>16</sup>

Quizás la razón más obvia de la importancia de una investigación en el campo del Marketing cuya base sea conocer el grado de la Satisfacción del Cliente y del proceso de lealtad, es el que deja que los clientes se comuniquen con la empresa directamente sobre sus necesidades y esto hace que los productos o servicios que se brindan realmente incorporen la voz del cliente y no sólo el punto de vista de la compañía.

Además, la investigación proporciona información sobre fortalezas y debilidades competitivas de la compañía con un nivel de certeza empírica que finalmente puede ayudar a asignar recursos de manera óptima con un impacto en el mejoramiento de la satisfacción.

Otra razón que revela la importancia de una investigación de la satisfacción es permitir que los clientes sepan que la compañía se preocupa sobre como satisfacer sus necesidades y expectativas y se compromete auténticamente a mejorar productos y servicios.

---

<sup>16</sup> Dow Jones InfoPro Resource Center. Unit 6 "*Measuring Customer Satisfaction*".



Para enfatizar y resumir la importancia de la Satisfacción del Cliente, transcribimos el siguiente criterio:

“Una investigación de la Satisfacción del Cliente y los esfuerzos de mejora para obtener su lealtad, pueden permitir conocer las inquietudes de los clientes en temas tales como: sus requerimientos y expectativas, los aspectos claves de la satisfacción; y a la empresa, brinda la posibilidad de compararse con sus competidores, determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, ganar discernimiento adicional en las fuentes de descontento y áreas que requieren mejora, proporcionar un sistema para informar del manejo de problemas o situaciones que requieren atención inmediata, identificar prioridades y objetivos al implementar programas de mejora de la calidad”.<sup>17</sup>

### 3.2 CONCEPTOS BÁSICOS

EL desarrollo y aplicación de un Plan Estratégico de Marketing contiene básicamente líneas de acción que si están basadas en información certera y confiable producto de una Investigación de la Satisfacción del Cliente serán acciones más eficientes, además, al buscar la lealtad de los clientes como una forma de ventaja competitiva llevan a desarrollar medidas de la Satisfacción del Cliente a partir de distintos desarrollos teóricos.

---

<sup>17</sup> ICR,. Your Partner in customer satisfaction and loyalty improvement efforts.  
[[www.icrsurvey.com/icr/custsat.htm](http://www.icrsurvey.com/icr/custsat.htm)]

El primer estudio dedicado a medir esta variable fue en el sector público, corresponde al índice de satisfacción del consumidor realizado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (Pfaff, 1972).

Otro antecedente es el experimento de Cardozo (1964) acerca de la relación entre expectativas y desempeño del producto o servicio.

Las teorías tratan entre otras cosas de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hace que una persona u organización manifieste satisfacción, una vez usado o consumido un producto o un servicio?
- ¿Es un factor psicológico, como lo son las expectativas formadas antes y propiciadoras de la compra?, o,
- ¿Son factores del orden de la experiencia?

Hay varios conceptos que servirán de base para realizar un repaso sobre las teorías estos son: desempeño, discrepancia, expectativas, satisfacción, deseos, y calidad.

La teoría de la Satisfacción del Cliente gira alrededor de algunos conceptos vinculados a lo que le ocurre al sujeto u organización una vez que consumió un producto o servicio. Dicho en otros términos:

- ¿Cuáles eran sus expectativas previas al acto de compra?
- ¿Acepta el cliente que la respuesta del producto o el servicio se contradiga con esas formulaciones previas?. O, por el contrario,
- ¿Es la experiencia la que determina su satisfacción?

Para dar respuesta a esos interrogantes trataremos de desarrollar su marco teórico y los debates que han ocurrido sobre el tema. Comenzaremos por explicar las construcciones conceptuales pertenecientes a cada teoría.

### 3.2.1 Desempeño

Puede definirse en su traducción literal como “el comportamiento del producto o servicio”, el término en el idioma Inglés es “performance”. La importancia primaria adjudicada al **desempeño** en la literatura existente sobre la satisfacción, se debe a que dicho concepto ha sido considerado un estándar de comparación mediante el cual se evalúa la discrepancia o diferencia entre las expectativas del cliente y el desempeño del producto o servicio.

### 3.2.2 Expectativas

Se forman a partir de las experiencias obtenidas con productos o servicios similares en compras anteriores, basadas en la comunicación interpersonal o interinstitucional “boca a boca” y en las actividades de marketing y la publicidad, ellas reflejan el desempeño anticipado.

Miller (1977) identifica cuatro tipos de expectativas: ideal, esperada, mínimo tolerable e indeseable. Day (1977), a posteriori, efectuó una nueva distinción discriminando a las expectativas sobre la base de los siguientes aspectos: la naturaleza del producto o servicio; los costos y beneficios personales obtenidos; los costos y los beneficios sociales.

Virtualmente cada modelo del proceso de formación de la satisfacción postula que los sentimientos de satisfacción surgen cuando los consumidores comparan sus percepciones del desempeño de un producto con sus expectativas.

Algunos autores ven las expectativas básicamente como percepciones de la posibilidad (o probabilidad de ocurrencia) de algún hecho (Bearden y Teel 1983; Westbrook, 1987). Otros consideran que las expectativas consisten en una estimación de la posibilidad de un hecho más una evaluación de lo positivo o negativo de un hecho (Churchill y Surprenant 1982; Oliver, 1980).

Es necesario que se evite confundir las predicciones (lo que una persona piensa que va a suceder en el futuro) con los juicios que, implícitamente, requieren el uso de algunos posibles estándares de comparación (deseos, normas de la industria, equidad, mejor marca).

### **3.2.3 Discrepancia**

Es la variable crucial de los modelos que tradicionalmente han tratado de explicar el proceso de satisfacción. Surge de la diferencia entre las

expectativas formadas a priori por el consumidor sea éste un consumidor final o una organización y el posterior desempeño real del producto, llamada también desconfirmación. La magnitud de ésta, será la que presumiblemente genere la satisfacción o la insatisfacción del consumidor.

### **3.2.4 Satisfacción**

Conceptualmente se trata de un fenómeno de posventa que refleja cuánto le gusta o disgusta el producto o el servicio al cliente después de su utilización, sobre la base de sus consecuencias anticipadas. El concepto de satisfacción es asimilado al de actitud, dado que el mismo puede ser valorado como la suma de satisfacciones específicas con los variados atributos del bien o servicio.

Pfaff (1977) sugiere que los modelos cognitivo y afectivo pueden ser alternativas para describir la satisfacción. Por el contrario, La Tour y Peat (1979) aseguran que existe una distinción primaria entre ambos conceptos derivada de la posición temporal de ambas: actitud como predecisión y satisfacción como posdecisión.

De ese conjunto de estructuras conceptuales surge el paradigma hegemónico de la “confirmación/discrepancia de las expectativas”. Dicha postura sostiene que la satisfacción está ligada a las expectativas iniciales de la persona.

Más específicamente, las expectativas individuales que son confirmadas cuando el producto se comporta de la manera esperada, negativamente cuando

el producto funciona más pobremente que lo esperado, y positivamente confirmadas cuando el producto funciona mejor de lo que se esperaba. La insatisfacción se produce cuando las expectativas no son confirmadas.

### **3.2.5 Deseos**

Los deseos pueden ser conceptualizados en varios niveles de abstracción:

- El cumplimiento de una necesidad básica (el deseo de protección).
- El logro de un beneficio intermedio a partir de los atributos de un producto (el deseo de comprar productos que son seguros); la compra concreta de un producto con ese fin, por ejemplo la compra de una alarma contra robos, para el hogar.

Autores más recientes como Spreng (1996) creen que es más útil definir a los deseos a partir de un nivel más concreto como son los atributos y los beneficios que un consumidor cree que pueden estar asociados a valores de mayor nivel. Solamente en ese nivel concreto los deseos son directamente comparables con el desempeño percibido.

Existe una distinción conceptual entre deseos y expectativas.

- Se entiende por expectativas a las creencias acerca de la probabilidad de que un producto esté asociado con ciertos atributos, beneficios o

resultados; están orientadas al futuro, de ahí su definición como predictivas, y son relativamente maleables.

- Se entiende por deseos a las evaluaciones del alcance de que los atributos, beneficios o resultados de un producto conduzcan al logro de los valores de una persona; están orientadas al presente y son relativamente estables.

### **3.2.6 Calidad**

En el presente trabajo y de acuerdo con la orientación hacia el proceso de prestación de servicios en el campo aeronáutico, los servicios de calidad son los que cumplen toda la normativa exigida por el fabricante del avión, las autoridades, y el propietario. Se habla de confiabilidad, de cumplimiento de estándares de calidad previamente especificados.

## **3.3 LAS TEORÍAS**

### **3.3.1 De las Expectativas**

Con respecto a la modalidad en que las expectativas condicionan la percepción del desempeño de un producto se han propuesto dos explicaciones: una con relación a la teoría de asimilación del efecto de contraste y, la otra, basada en la teoría de la consistencia de modelos.

La primera teoría, la asimilación del efecto de contraste, sostiene que si las expectativas iniciales son demasiado altas y, el desempeño real del producto no las cumple, los consumidores experimentarán un efecto de contraste con las expectativas que poseían. En consecuencia, según dicha postura, el consumidor percibirá el producto como si fuera peor de lo que realmente es.

Sin embargo, si el mensaje publicitario es sólo levemente exagerado, por lo tanto también las expectativas, los consumidores asimilarán la diferencia y percibirán que el producto tiene una calidad superior a la real.

La identificación de los consumidores con la categoría del producto determinará el grado de aceptación. Un alto nivel de identificación hace posible una reducción sobre la dimensión de la aceptación y una mayor probabilidad de establecer un efecto de contraste, esta corriente se apoya en los trabajos de Sherif y Hovland (1961) acerca de los efectos de las comunicaciones persuasivas sobre los cambios de actitud.

La segunda teoría, la consistencia de modelos, es sustancialmente diferente de la anterior. Sostiene que los consumidores evitarán a toda costa las inconsistencias con sus creencias y ajustarán sus percepciones del desempeño del producto o servicio para que se igualen a sus expectativas previas. Es decir, que buscarán mantener su consistencia psicológica ante todo.

Este argumento favorece a los profesionales del Marketing cuya concepción comunicacional tiende a acentuar la información sobre los productos o servicios.



De esa manera la publicidad contribuiría a generar más altos niveles de expectativas y, en consecuencia, se lograría un más alto nivel de satisfacción de los consumidores. Schnaars (1991) ilustra esa posición con el siguiente ejemplo: “Considere, por ejemplo, la evaluación del producto que se hace en el mercado de los automóviles. Los defensores de la teoría de la consistencia afirman que los consumidores que tienen bajos niveles de expectativas respecto a los autos norteamericanos juzgarán, de hecho, estos vehículos como de baja calidad, aún cuando la calidad actual de los mismos se haya mejorado. Así mismo, los altos niveles de expectativas que tienen frente a los autos japoneses provocan que emitan un juicio de alta calidad, incluso si el desempeño real del producto es menor que el esperado”.

En 1972 Richard Olshavsky y John Miller, ambos pertenecientes a la Universidad de Indiana, publican uno de los primeros artículos referidos a la Satisfacción del Cliente en el *Journal of Marketing Research* de la Asociación Americana de Marketing. A partir de ese, entre otros artículos, se abre un nuevo campo de estudio para la investigación de mercado. La necesidad de realizar un estudio de esta temática se originaba en una discusión perteneciente al ámbito de la publicidad: mientras unos creían que una pequeña exageración de las expectativas durante el período de promoción del producto implicaba un posterior juicio positivo de la calidad del producto por parte de los consumidores, sus detractores opinaban que esta posición sólo representaba una pobre estrategia comercial.

En resumen, se sostiene que la satisfacción está ligada a la dimensión y dirección de la experiencia de las expectativas iniciales de la persona.

Más específicamente:

- Las expectativas individuales son confirmadas cuando el producto o servicio se comporta de la manera esperada.
- Negativamente desconfirmadas cuando el producto funciona más pobremente que lo esperado.
- Positivamente desconfirmadas cuando el producto funciona mejor que lo esperado.

La insatisfacción se produce cuando las expectativas son negativamente desconfirmadas.

### **3.3.2 Del Desempeño**

La otra perspectiva teórica de la Satisfacción del Cliente se relaciona con el desempeño real del producto o servicio. El desempeño proporciona una visión más estratégica y menos psicológica que las expectativas. Contrariamente a las expectativas, el desempeño de un producto o servicio es algo que se puede definir como parte de su propia estructura física en el caso de los productos y en el caso de los servicios en los estándares proporcionados y aplicados en el mismo.

Cuando el desempeño es objetivamente medido, se puede determinar que algunos productos o servicios poseen un determinado nivel de desempeño. Se

trata de un componente de la satisfacción de los consumidores más tangible y fácil de controlar que las expectativas; sin embargo el desempeño puede tener una amplia gama de dimensiones percibidas.

Tradicionalmente, a través de la vía experimental, se pensó que las bajas expectativas y/o las manipulaciones de un alto desempeño presumiblemente producirían una discrepancia positiva, en tanto que altas expectativas y manipulaciones de bajo desempeño estuvieron concebidas para la discrepancia negativa. Una mirada en conjunto sobre estos estudios indica claramente la importancia de la discrepancia como una variable interviniente en el proceso de satisfacción.

Un interrogante habitual en estos estudios es si el desempeño y la satisfacción al ser medidas captan lo mismo. Una respuesta ensayada frente a este interrogante fue distinguir la satisfacción obtenida para productos durables y no durables. Esta distinción proponía que los productos durables eran más dependientes del desempeño real que los no durables; y, además, consideraba conveniente elaborar nuevos diseños de investigación.

En síntesis, los efectos de las expectativas, discrepancia y desempeño, sobre la satisfacción pueden diferir para productos durables y no durables y por supuesto van a diferir para la infinidad de servicios. Además de aportar como definición que el desempeño tiene resultado directo sobre la satisfacción y adicionalmente sobre la discrepancia, por lo tanto la satisfacción sólo podría confirmarse mejorando la calidad o los atributos del producto o servicio, no sólo actuando sobre la discrepancia negativa.

Además de la satisfacción con respecto a los productos se estudió la reacción de los consumidores ante una ley de la ciudad de Michigan que constituye un servicio a su población (*The Michigan Container's Deposit Law*). Adicionalmente a la perspectiva de la satisfacción del consumidor se tomó en cuenta la perspectiva ecológica de comportamiento como marco de interpretación (Cronin y Taylor, 1982).

En este trabajo de investigación, el estudio de Cronin y Taylor se constituye en un ejemplo más de los trabajos que intentan medir la satisfacción en términos de la evaluación del desempeño que hacen los consumidores (en este caso sobre el funcionamiento del depósito). Está basado en La Tour y Peat (1979), para quienes un individuo señala los costos y recompensas de una interacción social o sea un servicio evaluando a partir de un nivel de comparación sobre la base del desempeño o resultado de la interacción y no sobre la base de las expectativas o a la confirmación de la discrepancia.

### **3.3.3 De la Dimensión Afectiva**

Si hay una satisfactoria experiencia de compra conduciría a una repetición de la misma y es por eso que la Satisfacción del Cliente se ha convertido en un punto claro de interés para la investigación.

En tal sentido Oliver también aportó una nueva dimensión, los atributos del producto o servicio como causales de relaciones afectivas en el proceso de satisfacción/insatisfacción. Para ello creó dimensiones independientes de

afectos positivos y negativos con relación a los atributos o dimensiones de calidad.

Los consumidores construyen y acumulan experiencias que posteriormente determinan la satisfacción, entendiendo así que se trata de un proceso no sólo cognitivo sino también afectivo.

Así, la discrepancia que combina expectativas previas a la compra con el desempeño percibido en la posventa construye los juicios que determinan la satisfacción.

Oliver se dirigió a los aspectos afectivos desarrollados en el proceso cognitivo como base de la satisfacción, lo que implica volver a orientarse claramente en la perspectiva de la persuasión, ya que se considera a las predisposiciones previas de los individuos como determinantes de los juicios efectuados. En el campo de la dimensión afectiva del consumo, los estudios proponen que las experiencias positivas de la vida (por ejemplo: placer, excitación), no están inversamente correlacionadas con las experiencias negativas (por ejemplo: soledad, aburrimiento). Por el contrario, éstas hacen contribuciones independientes en el proceso de satisfacción/insatisfacción.

Esta teoría conocida como del balance afectivo sostiene que los eventos en la vida alternan entre lo positivo y lo negativo, y que las instancias de uno no preceden la ocurrencia de otros. Este argumento es particularmente relevante para el consumo de productos o servicios, donde existen numerosos y variados

atributos con diferentes niveles de abstracción, y cada uno es una fuente potencial de placer o frustración.

La novedad del trabajo de Oliver respecto al de Churchill y Surprenant será entender el modelo de la satisfacción como función de una perspectiva con tres determinantes actuando de manera conjunta: el conocimiento, el afecto, y la experiencia directa.

Para ello, Oliver utilizó una escala que contenía siete motivos de afecto negativo y dos de afecto positivo. A su vez cada motivo poseía una escala de cinco puntos.

Los resultados de la investigación arrojaron, de manera bastante contundente, que la satisfacción con los atributos afecta la satisfacción global directamente, y así los afectos positivos y negativos tenían su correspondiente influencia.

El paradigma de la discrepancia de las expectativas es primariamente un proceso cognitivo porque requiere la comparación con fuentes de información previas. Al contrario el proceso afectivo es considerado, al menos en parte, un proceso de desarrollo no consciente.

En efecto, las respuestas de ambos tipos, cognitivas y afectivas, en los juicios posteriores a la compra pueden ser vistas como distintos componentes de reacción al ambiente; introduciendo así cada una su influencia en el proceso de consumo.

Esto implica que la discrepancia se presenta como la variable más influyente de las testeadas, y es dominante sobre las respuestas afectivas. Sin embargo Oliver señala que por sí sola la discrepancia sólo permite explicar el 35% de la variación de la satisfacción. Pero uniendo afecto, discrepancia, y juicios de la satisfacción con los atributos es posible explicar el 85% de la variación de la satisfacción.

Es decir que la satisfacción global se entiende como función de la experiencia directa con los atributos e indirectamente a través de las relaciones de ésta con los afectos.

#### **3.3.4 De los Deseos e Información**

El sentimiento de satisfacción surge de la comparación que realiza el consumidor entre dos aspectos: el desempeño de un producto y sus expectativas acerca del mismo. Para que haya satisfacción deberá haber un desfase entre el desempeño y las expectativas. Esto es: el consumidor estará satisfecho si el desempeño percibido del producto excede sus expectativas (discrepancia positiva); como contrapartida, el consumidor no estará satisfecho si el desempeño percibido del producto es menor a sus expectativas (discrepancia negativa).

Richard A. Spreng, Scott B. McKenzie & Richard W. Olshavsky, desarrollan un nuevo modelo, sostiene dos cambios:

- El primer cambio es que el sentimiento de satisfacción surge cuando los consumidores comparan sus percepciones del desempeño de un producto o servicio no sólo con sus expectativas sino también con sus deseos.
- El segundo cambio en este proceso de comparación, se produce no solamente con respecto a los sentimientos de satisfacción con los atributos del producto o el servicio, sino también con respecto a la información (generalmente ofrecida como publicidad, información en el empaque o comunicaciones de los vendedores).

La noción "satisfacción con la información" que esta teoría introduce, presenta una distinción conceptual con respecto a otras formas de satisfacción y, además, se examina su impacto relativo en los sentimientos globales de satisfacción con un producto o con un servicio.

Es un agregado importante a los modelos corrientes de satisfacción porque el Marketing generalmente provee a los consumidores con una gran riqueza de información acerca de los atributos de sus productos o servicios a través de la publicidad, la venta personal, la información en el empaque, etcétera.

Estas fuentes de información, respecto de las cuales los consumidores suelen tener fuertes sentimientos que se evidencian cuando los consumidores sienten que han sido engañados, influyen en las expectativas de éstos al momento de la compra.



Más importante aún, los sentimientos de satisfacción o insatisfacción, dependen más de la insatisfacción con la información que recibieron acerca del producto que con la satisfacción con el producto mismo. Así, el modelo propuesto predice que los consumidores evalúan tanto la información provista como el producto final para determinar su principal nivel de satisfacción.

El modelo está orientado a avanzar en la investigación sobre satisfacción ilustrando un método de volver operativa la discrepancia entre un estándar (expectativas, deseos) y el desempeño percibido.

El modelo postula que la satisfacción total (*overall satisfaction*) -que es definida como un estado afectivo que es, a su vez, la reacción emocional frente a un producto o a la experiencia de un servicio- está influenciada por la satisfacción del consumidor con el producto mismo (*attribute satisfaction*) y con la información usada para elegir un producto o servicio (*information satisfaction*). Ambos tipos de satisfacción se producen como resultado de la comparación que hace el consumidor acerca de la medida en que el desempeño de un producto está de acuerdo o se excede con respecto a los deseos (*desires congruency*) y expectativas (*expectations congruency*). Los autores sugieren que es probable que existan otros antecedentes de la satisfacción como el afecto o la equidad, pero no son incluidos en el modelo a efectos de simplificarlo.

Aquí se propone que la satisfacción total tiene dos antecedentes: la satisfacción con el resultado del producto mismo (satisfacción con los atributos) y la

satisfacción con la información. Esto quiere decir que la satisfacción total no es la satisfacción con los atributos de un producto sino que son dos construcciones conceptuales y empíricamente diferentes. La satisfacción total no es la suma de la satisfacción con atributos individuales, también hay otras experiencias que pueden ser incluidas en aquélla. Además, la información que un consumidor tiene y pone en juego en la compra es una variable básica en la determinación de la satisfacción global.

La elección de la estrategia correcta, la teoría más apropiada, a adoptar desde la gestión de la empresa para la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing, el investigador sugiere que lo más apropiado es mejorar el desempeño del “servicio” esto es mejorar todos y cada uno de los atributos, ya que dirigir las expectativas de los consumidores que en este caso son organizaciones se presenta más dificultoso y de resultados inciertos.

### 3.4 LA SATISFACCIÓN COMO UNA ACTITUD

Después de una visión de los estudios y teorías sobre la Satisfacción del Cliente se aborda la Satisfacción como una Actitud que en parte recoge algunos elementos de las teorías descritas anteriormente, las aclara y resume.

Es en el ámbito de la psicología donde más se han analizado las actitudes, según Whittaker (1987), desde 1935 la bibliografía existente sobre las actitudes incluía más de cien definiciones diferentes, por tal motivo partiremos definiendo de manera

amplia a las actitudes como la predisposición a actuar, pensar y sentir de determinada manera ante un estímulo o situación dada.

Citando a Allport, las actitudes se pueden medir mejor de lo que se pueden definir, pues los intentos para medirlas han tenido más éxito que para definirla.

Las diversas definiciones de las actitudes podrían agruparse en tres categorías principales, cada uno de las cuales pone énfasis ya sea en el aspecto emocional, o en la participación de los elementos cognitivos o la influencia de las actitudes en la conducta.

Hay algunos aspectos en que todas las definiciones coinciden:

- La actitud es una predisposición del individuo a emitir una respuesta ante un objeto o estímulo.
- La actitud es persistente aunque no inmutable.
- La actitud produce consistencia en las manifestaciones conductuales.
- Las actitudes tienen una dimensión evaluativa y se mueven entre un continuo entre lo agradable y lo desagradable, lo deseable y lo indeseable, etcétera.
- Las actitudes pueden expresarse verbalmente. Esta característica es muy útil para su evaluación.

- Las actitudes tienen dirección e intensidad lo cual proporciona una base para cuantificarlas.

Una de las definiciones más conocidas de la actitud, la formularon Katz y Stotland en 1959, esta definición integra muchos elementos de otras definiciones y establece que las actitudes tienen tres componentes:

- Componente Cognoscitivo, es decir el conocimiento que se tiene acerca de un objeto luego de un proceso de selección, codificación e interpretación de la información proveniente de ese objeto.
- Componente Emocional o Afectivo, son las emociones o sentimientos ligados al objeto de la actitud y que producen una sensación de agrado o desagrado.
- Componente Conductual, es la tendencia o predisposición a la acción en una dirección predicha, la forma en que actúa un individuo hacia un objeto.

Tanto las características como los componentes de las actitudes nos permiten concluir que la Satisfacción puede ser concebida como una Actitud a diferencia de las creencias y opiniones, las cuales algunas veces integran una actitud provocando reacciones afectivas ya sean positivas o negativas hacia un objeto: Es decir, las creencias y opiniones comprenden solamente un nivel cognoscitivo de la conducta humana. En tanto interactúan los componentes cognoscitivos y afectivos dan la posibilidad de ir conformando lo que el término actitud significa.

Las características de las actitudes y las teorías sobre la satisfacción del cliente nos permiten concluir que éstas pueden ser de alguna forma medidas, por esta razón en el siguiente Capítulo IV expondremos qué vamos a medir, cómo hacerlo y los resultados que nos servirán de base para la elaboración del Plan Estratégico de Marketing.

## **4 APLICACIÓN EN LA EMPRESA**

La Satisfacción del Cliente, es importante medirla, pues siendo una “actitud muy compleja”, a la vez está conformada por una serie de elementos, a los que debidamente agrupados hemos denominado en el presente trabajo, “áreas de evaluación”.

Para saber con objetividad si los clientes se encuentran satisfechos, lo mejor que podemos hacer es preguntarles. Lo que no resulta tan sencillo es medir.

Probablemente por la complejidad de medir una actitud, los autores que ponderan la importancia de la Satisfacción del Cliente, generalmente no abordan los temas de el desarrollo y la utilización de cuestionarios o encuestas, existiendo un vacío al respecto, quien lo trata de cubrir de manera muy extensa y científica es Bob Hayes en su obra “Measuring Customer Satisfaction”, obra que entre otras servirá de especial referencia en este trabajo.

Medir de manera adecuada la Satisfacción del Cliente llevará a la empresa a incrementar sus utilidades, como resultado de poseer clientes fidelizados y debido al mejoramiento de los procesos internos cada vez más enfocados al cliente a su mercado.

Obtener una retroalimentación cuantificada de los clientes, ayudará a clarificar y si es del caso, reorientar las estrategias de la empresa.

A partir de la medición de la satisfacción de los clientes se puede iniciar un plan estratégico de marketing en la empresa, pues los resultados de la primera medición servirán para aplicar estrategias de mejora en las áreas de baja satisfacción, cuyos resultados serán evaluados en una segunda medición y así sucesivamente.

#### 4.1 ÁREAS DE EVALUACIÓN

Los productos o servicios se suelen describir en términos de diversas dimensiones o características cuya mezcla describe ese producto o servicio, en su totalidad. Las necesidades y exigencias del cliente son aquellas características del producto o servicio que constituyen dimensiones importantes.

A partir de la determinación de las necesidades y expectativas del cliente se puede elaborar una amplia lista de las dimensiones importantes, cuya comprensión ayudará a desarrollar las medidas para su evaluación.

Existen dos métodos para identificar las dimensiones o características de los productos o servicios. Estos métodos son los siguientes:

##### **4.1.1 Dimensiones de Calidad**

Este método se aplica con una participación directa de la gente de la empresa que proporciona el producto o servicio y que tienen una amplia información por estar vinculados directamente a los procesos de diseño, control de calidad o comercialización, y en el caso de los servicios por estar vinculados directamente a la planificación y a la ejecución de los mismos.

Consiste en establecer una amplia lista de dimensiones o áreas a evaluar, que pueden generarse utilizando diferentes fuentes, tales como: la investigación de la información existente en artículos especializados, entrevistas con personas muy conocedoras del sector, tormentas de ideas con el personal especializado de la empresa.

En el caso de la presente investigación, para la empresa en particular, se utilizaron todas las fuentes descritas que permitieron establecer y definir, entre otras, seis dimensiones de calidad o áreas a evaluar, que se presentan en el cuadro 2.

**Cuadro N° 2**

**Áreas de Evaluación**

<b>Dimensiones o Áreas</b>	<b>Definición</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	El grado en que el cliente puede establecer con la empresa o el personal de la empresa, un intercambio de información relevante.
<b>SERVICIO DE MANTENIMIENTO</b>	Es el nivel de conformidad de los servicios que recibe el cliente de la empresa, en cuanto a cantidad (horas hombre), calidad, precio, cumplimiento de estándares, con relación a la competencia.
<b>FACTOR HUMANO</b>	El nivel de profesionalismo del personal de la empresa que está en contacto con el cliente. La actitud de servicio, conducta apropiada y trato amable con el cliente.
<b>IMAGEN DE LA EMPRESA</b>	La credibilidad que tiene la empresa en la comunidad aeronáutica, la confianza que genera en sus relaciones de trabajo, la imagen que proyecta en el medio en el que se desarrolla.
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	El nivel de confianza que genera la empresa respecto a la oportunidad y exactitud de los servicios, el apoyo que brinda al cliente para que sus vuelos cumplan con sus itinerarios, la rapidez y oportunidad con que lo atiende.
<b>SATISFACCIÓN EN GENERAL</b>	El grado de contento que han alcanzado los clientes respecto a los, servicios y otros aspectos relacionados, que les brinda la empresa.

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza



Una vez establecidas las Áreas de Evaluación y sus definiciones, fue importante aclararlas mediante el desarrollo de ejemplos específicos. Estos ejemplos son declaraciones que describen un caso concreto de la dimensión de calidad que representan. Pueden ser una tarea específica, un comportamiento o una descripción que ilustre el contenido de las áreas.

A continuación en el cuadro 3, se presenta a manera de ejemplo un resumen de las declaraciones obtenidas para cada Área de Evaluación, a partir de las reuniones realizadas con el personal de la empresa:

**Cuadro N° 3****Declaraciones Aseverativas**

<b>Área de Evaluación</b>	<b>Declaraciones Aseverativas</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozco los objetivos de la empresa.</li> <li>• La empresa me informa de sus planes.</li> <li>• Si tengo una pregunta, obtengo siempre respuesta.</li> <li>• Mis inquietudes son satisfechas plenamente.</li> <li>• El personal de la empresa me escucha.</li> <li>• El personal de la empresa da respuesta a mis necesidades de información.</li> <li>• La información empresa y clientes es de doble vía.</li> <li>• Hay confianza al intercambiar opiniones con el personal.</li> </ul>
<b>SERVICIO DE MANTENIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios son de precio competitivo con relación al mercado.</li> <li>• La calidad es mejor que la competencia.</li> <li>• El servicio es completo en el área de mantenimiento</li> <li>• Los procedimientos y entregas del servicio son mejores.</li> <li>• El precio del servicio con relación a lo que recibo es satisfactorio.</li> <li>• El servicio que brinda la empresa es suficiente para lo que requiero.</li> </ul>
<b>FACTOR HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando lo necesito tengo ayuda del personal.</li> <li>• Los técnicos que atienden los vuelos conocen muy bien su trabajo.</li> <li>• Los técnicos de la empresa muestra profesionalismo.</li> <li>• Tengo una buena relación con los técnicos.</li> <li>• El personal es atento y respetuoso.</li> <li>• El personal tiene una buena actitud para atenderme.</li> </ul>
<b>IMAGEN DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo confianza en la empresa.</li> <li>• La empresa tiene una gran reputación en mi comunidad.</li> <li>• La empresa cumple lo que promete.</li> <li>• En los próximos años continuaré trabajando con la empresa.</li> <li>• Me siento tranquilo al realizar negocios con la empresa.</li> <li>• En el medio aeronáutico la empresa tiene mucho prestigio.</li> </ul>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo ayuda oportuna de la empresa.</li> <li>• Cuando lo necesito tengo una rápida respuesta a mis necesidades.</li> <li>• Recibo con oportunidad el servicio requerido.</li> <li>• Los plazos de pago son convenientes.</li> <li>• El tiempo de respuesta a un pedido de servicio es satisfactorio.</li> <li>• En la empresa siempre están dispuestos a ayudarme.</li> <li>• Tengo el apoyo que necesito para que el vuelo salga a tiempo.</li> <li>• La presencia, uniforme y apariencia de los técnicos de la empresa es apropiada para el entorno de mi trabajo.</li> </ul>
<b>SATISFACCIÓN EN GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy muy complacido de trabajar con la empresa.</li> <li>• Estoy satisfecho con la empresa.</li> <li>• Pienso seguir haciendo negocios con la empresa en el futuro.</li> <li>• Recomendaría a mis conocidos hacer negocios con la empresa.</li> <li>• La relación de trabajo con la empresa ha sido satisfactoria.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Después de haber creado la lista de declaraciones se deben combinar las que parezcan redundantes y que no justifiquen tenerlas por separado.

De esta manera quedaron claramente identificadas las áreas de evaluación con sus características más importantes.

#### **4.1.2 Incidentes Críticos**

El otro método que sirve para determinar las necesidades y expectativas del cliente se denomina enfoque del incidente crítico (Flanagan, 1954) y consiste en obtener información directamente de los clientes sobre los productos y servicios que reciben, entendiéndose por “clientes” un término genérico que se refiere a cualquiera que reciba un producto o servicio de cualquier otra persona o grupo de personas.

La importancia de este enfoque radica en que son los clientes quienes ayudan a la empresa a comprender sus exigencias y necesidades pues son ellos los receptores de los productos y servicios.

El enfoque del incidente crítico identifica elementos específicos que ilustran la actuación organizativa de la empresa en relación con los productos y servicios que suministra. Estos elementos suelen ser los que están directamente en contacto con los clientes, por lo que generalmente definen la actuación del personal y la calidad del producto o servicio.

Si un incidente crítico es un ejemplo específico del producto o servicio, entonces describirá tanto las actuaciones positivas que son características que el cliente desea ver o encontrar, como también las actuaciones negativas que

son las características del producto o servicio que provocarían en el cliente malestar o insatisfacción.

Esta información facilitará la elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente.

Al aplicar el método del desarrollo de la dimensión de calidad la empresa ya dispone de una lista preliminar de áreas a evaluar, que en criterio del investigador debería confirmarse o complementarse con la aplicación del método de los incidentes críticos, de esta manera se tendría tanto la visión interna o de la empresa, como también el punto de vista de los clientes o visión externa en la determinación de las necesidades y expectativas.

Para ello, el investigador se reunió con tres clientes a los que se les solicitó que describieran tanto los aspectos positivos como los negativos que habían experimentado en su relación con la empresa. A continuación se presenta el cuadro 4, en el que se indica un resumen de los incidentes críticos positivos o negativos obtenidos de las mencionadas entrevistas.

**Cuadro N° 4****Incidentes Críticos**

<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
El técnico que asiste al vuelo es muy amable.	Recibo el servicio incompleto.
Tengo una buena relación con el técnico.	No recibo a tiempo el servicio.
El servicio que brindan tiene buena reputación.	El plazo de pago es poco flexible.
El precio del servicio es competitivo.	Tienen poco personal calificado.
Los servicios son de buena calidad.	Las visitas de los representantes de la empresa no son frecuentes.
La empresa me informa de sus planes.	No atienden oportunamente mis quejas.
La empresa es seria.	

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Los clientes suministraron incidentes críticos que fueron clasificados en atención a su similitud, así por ejemplo se agruparon varios incidentes que se referían al trato recibido por el personal de la empresa y a la relación mantenida con la empresa, estos incidentes una vez clasificados constituyeron varios artículos de satisfacción, que a su vez conformaron las categorías de necesidades denominadas “Recursos Humanos” y “Satisfacción en General”. A continuación se presenta el cuadro 5, como un resumen del trabajo realizado.

**Cuadro N° 5****Clasificación en Áreas**

<b>Clasificación de Incidentes</b>	<b>Artículos de Satisfacción</b>	<b>Área de Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El representante de la empresa es muy amable y respetuoso.</li> <li>• Tengo una buena relación con el técnico asignado</li> <li>• Al técnico lo conozco desde hace años y siempre me escucha.</li> </ul>	Recibo un trato agradable de los empleados de la empresa.	Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo seguir haciendo negocios con la empresa.</li> <li>• Estoy a gusto en mis relaciones comerciales con la empresa.</li> <li>• Aconsejaría a mis amigos que hagan negocios con la empresa.</li> </ul>	Me encuentro satisfecho con la empresa.	Satisfacción en General.

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

En el método de los incidentes críticos es muy importante el proceso de clasificación de cada uno de los numerosos incidentes para constituir varios artículos de satisfacción, los que conformarán las categorías de necesidades de los clientes a las que hemos denominado anteriormente como áreas de evaluación.

A manera de resumen de los métodos empleados en la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes, a continuación se presentan: el cuadro 6. Desarrollo de la Dimensión de Calidad y el cuadro 7. Enfoque de Incidentes Críticos, en los cuales se detallan los pasos básicos que se podrían seguir en el desarrollo de los métodos descritos. Estos cuadros incluyen algunos puntos importantes en cada paso, que facilitan su aplicación.

**Cuadro N° 6****Desarrollo de la Dimensión de Calidad**

<b>Pasos</b>	<b>Puntos Importantes</b>
<b>1.</b> Crear la lista de dimensiones de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer revistas profesionales y del sector para obtener la lista de las dimensiones de calidad.</li> <li>• Generar la lista a partir de la experiencia personal.</li> </ul>
<b>2.</b> Escribir las definiciones de cada dimensión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las definiciones pueden ser en términos generales.</li> </ul>
<b>3.</b> Desarrollar ejemplos específicos para cada dimensión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos, que reflejen el servicio o producto.</li> <li>• Los ejemplos deben incluir conductas concretas del proveedor.</li> <li>• Los ejemplos deben utilizar declaraciones aseverativas.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza**Cuadro N° 7****El Enfoque de los Incidentes Críticos**

<b>Pasos</b>	<b>Puntos Importantes</b>
<b>1.</b> Generar los incidentes críticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a los clientes.</li> <li>• Los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos del buen o mal servicio o de la calidad del producto.</li> <li>• Cada incidente refleja sólo un ejemplo.</li> </ul>
<b>2.</b> Clasificar los incidentes críticos en grupos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clasificación se basa en la similitud de contenido de los incidentes.</li> </ul>
<b>3.</b> Redactar los artículos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada artículo de satisfacción debe ser una declaración aseverativa.</li> <li>• Los artículos deben ser específicos.</li> </ul>
<b>4.</b> Clasificar los artículos de satisfacción en grupos, cada uno de los cuales representa una necesidad del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clasificación debe estar basada en la similitud de los artículos de satisfacción.</li> <li>• Las necesidades del cliente deben reflejar el contenido de los artículos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

A continuación se establece las pautas a seguir para desarrollar el instrumento que permite medir la Satisfacción del Cliente de manera fiable y válida.

## 4.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Podemos sacar conclusiones sobre las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a los productos o servicios que reciben por medio de un cuestionario que pondrá en evidencia de una manera escrita manifestaciones visibles, si bien será muy difícil conocer el verdadero nivel subyacente de satisfacción de los clientes, se pueden desarrollar una serie de mediciones para hacer deducciones muy cercanas a la realidad.

Existen dos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al desarrollar los cuestionarios, estos son la fiabilidad y la validez.

### 4.2.1 La Fiabilidad

La fiabilidad o confiabilidad, se define como el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores casuales que se pueden introducir en el proceso de medición.

En el presente estudio, cuando se trata de medir el nivel de satisfacción de los clientes, se quiere estar seguro que el instrumento desarrollado con este propósito, sirva para reflejar el verdadero nivel de la satisfacción.



Existen tres formas generales de fiabilidad: la fiabilidad test-retest, la fiabilidad de forma equivalente y la fiabilidad de coherencia interna, ésta última es la que se ha utilizado en este trabajo de investigación.

#### 4.2.1.1 Estimaciones de Coherencia Interna

Las estimaciones de coherencia interna indican lo bien que se interrelacionan los puntos en la escala. Cuanta más alta es la interacción entre los puntos, mayor es la fiabilidad de la escala general. Estas estimaciones son: la de fiabilidad partida por la mitad y la alfa de Cronbach.

##### Fiabilidad Partida por la Mitad

Este método realiza la estimación de la coherencia interna del cuestionario, dividiendo la escala en mitades, por ejemplo, compara los puntos pares con los noes o la primera mitad de la escala contra la segunda; para luego correlacionar las puntuaciones de esas mitades. Una correlación alta indica que los dos conjuntos proporcionan una información consistente, o sea, si una persona obtiene un puntaje alto en un conjunto también tendrá puntaje alto en el otro conjunto. Por lo tanto es muy probable que los dos conjuntos estén midiendo lo mismo.

Cuando se utiliza el método de la división por dos para estimar la fiabilidad es necesario incluir un factor de corrección, puesto que las

estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud de la escala, cuantos más puntos tiene la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades estamos realmente estimando la fiabilidad de una escala que tiene la mitad de la longitud original y por ello utilizamos una fórmula de corrección.

La fórmula de corrección utilizada es la de Spearman-Brown que suministra una estimación corregida de la fiabilidad, así:

$$r_{cc} = (nr_{12}) / (1 + (n-1) r_{12})$$

Donde  $r_{cc}$  es la estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario;  $r_{12}$  es la correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario, y  $n$  es la cantidad de puntos en la escala general dividida por el número de puntos en cada una de las mitades.

En el caso de la presente investigación se procedió a calcular la fiabilidad del cuestionario que tiene cuarenta y cuatro puntos en la escala (se prescindió de la pregunta de satisfacción en general para simplificar el cálculo), dividimos el cuestionario en dos mitades que contienen veinte y dos puntos cada una, es decir que  $n = 44 / 22 = 2$ ; y, se calculó la correlación entre las mitades, esta correlación fue  $r_{12} = 0,77$ ; El factor corregido de fiabilidad sería el siguiente:

$$r_{cc} = (2 * 0,7) / (1+(2-1) * 0,7)$$

$$r_{cc} = 0,83$$

Es decir que la correlación inicial entre la parte superior del cuestionario y la parte inferior que en principio fue del 0,77; al corregirla se incrementó al 0,83. Por estar próxima a uno, significa que el cuestionario tiene una alta fiabilidad al medir lo que se intenta cuantificar.

#### Fiabilidad Alfa de Cronbach

La estimación alfa de Cronbach (1951) indica la profundidad con que los puntos del cuestionario están interrelacionados, esta estimación no debe ser corregida a causa de la longitud. Su cálculo se realiza con la ayuda de un paquete estadístico en el caso de los cuestionarios que tienen muchos puntos, se utiliza la varianza de los puntos individuales y las covarianzas entre los puntos, pero también puede calcularse utilizando las correlaciones entre los puntos. La fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach es:

$$R_{xx} = (K / (K-1)) * (1 - ((\text{Sum } X_{ii}) / (\text{Sum } X_{ii} + \text{Sum } X_{ij} \text{ donde } i \text{ es diferente } j)))$$

Donde los  $X_{ii}$  y los  $X_{ij}$  son los elementos en la matriz de covarianza o la matriz de correlación, y  $K$  es el número de puntos dentro de una dimensión dada. El numerador ( $\text{Sum } X_{ii}$ ), indica que los elementos en la diagonal de la matriz de covarianza (correlación) deben sumarse juntos.

El denominador, (**Sum  $X_{ii}$  + Sum  $X_{ij}$** ) indica que todos los elementos en la matriz de covarianza (correlación) deben sumarse juntos.

#### 4.2.1.2 Factores que Afectan la Fiabilidad

Entre los diversos factores que afectan la fiabilidad, dos de los más importantes son: el número de preguntas del cuestionario y lo significativo de la muestra de la gente a ser entrevistada.

##### Número de Preguntas del Cuestionario

La forma en que se disminuye el error de muestreo, es incrementando el tamaño de la muestra, del mismo modo, se puede aumentar la fiabilidad, incrementando la cantidad de preguntas del cuestionario. Cuántos más artículos tenga un cuestionario, más confianza existe en que las puntuaciones percibidas del cliente, son un fiel reflejo de sus verdaderas puntuaciones.

Se suele considerar, que alrededor de treinta preguntas son necesarias para conseguir una buena medición de la satisfacción del cliente que a su vez resulte fiable. El cuestionario utilizado en el presente trabajo consta de cuarenta y cinco preguntas, con lo que a más de otras mediciones realizadas para estimar su fiabilidad, se cubre con solvencia este aspecto del número necesario de preguntas.

### Tamaño de la Muestra

Una muestra no significativa de personas que presenten un nivel similar de satisfacción, al ser entrevistadas, nos conducirá a una baja estimación de fiabilidad del cuestionario, por ejemplo: si todas las personas entrevistadas tienen una puntuación verdadera de cinco en una escala que va del uno al cinco, teóricamente no existe una varianza de la puntuación verdadera en esta muestra. Puesto que la fiabilidad es la varianza de la puntuación verdadera, dividida por la varianza de la puntuación percibida, en este caso la varianza de la puntuación verdadera es cero en consecuencia la fiabilidad es cero.

Este problema se corrige mediante una muestra representativa de gente heterogénea, es decir que tengan distintos puntos de vista respecto al concepto de medición, si la gente difiere entre sí, las puntuaciones verdaderas variarán del uno al cinco, si existe una varianza considerable de la verdadera puntuación, es mucho más probable que se alcance una alta estimación de la fiabilidad.

En la empresa objeto de análisis, se entrevistaron a diecisiete personas que representan a las empresas que son clientes, estos constituyen el ochenta y nueve por ciento de los clientes, se encuentran ubicados en todos los aeropuertos en los que trabaja la empresa.

No se trata de una muestra aleatoria, sino que la empresa puso énfasis en conocer el nivel de satisfacción de los principales clientes en función de su nivel de ventas. Es decir se prefirió utilizar el denominado muestreo de juicio, en el que se emplea el conocimiento y la opinión personal para identificar los elementos de la población que se incluirán en la muestra, con lo que se evita el análisis estadístico necesario para hacer muestras de probabilidad.

#### **4.2.2 Validez**

Es el grado en que la evidencia apoya las deducciones sacadas de las puntuaciones derivadas de las mediciones; o el grado en que la escala mide, lo que estaba diseñada para medir.

Un instrumento de medición como es el caso del cuestionario debe proporcionar una lectura que represente lo que este instrumento se propone medir.

La validez de un cuestionario no es del todo independiente de su confiabilidad.

La medición de algo que carece de confiabilidad no proporciona confianza de que se cuente con una medición pura o válida. Si un cuestionario da en un momento resultados distintos, es probable de que éstos no tengan igual validez.

Las incongruencias que reducen la confiabilidad disminuirán casi inevitablemente su validez. Un cuestionario válido debe ser a su vez confiable, pero un cuestionario confiable no es necesariamente válido.

Se han desarrollado varios modos para obtener evidencia que apoye las deducciones que se derivan de las puntuaciones de los cuestionarios. A estos modos se los denomina estrategias relacionadas con la validez y son:

#### 4.2.2.1 Validez de Contenido

Se ocupa de examinar el contenido de las preguntas del cuestionario, es decir que se ocupa del grado en que las preguntas son representativas de un universo definido. Así el universo definido en el caso de la Satisfacción del Cliente se refiere a todos los artículos posibles que podrían ser incluidos en el cuestionario de satisfacción.

La forma en que se puede asegurar que el contenido del cuestionario sea el adecuado, es recurriendo al juicio de la gente que este familiarizada con el propósito del cuestionario. Esta gente determina si hay correspondencia entre el dominio del contenido y las preguntas de la medición.

El enfoque de los incidentes críticos presentado, permite asegurar que el universo definido de las necesidades importantes del cliente, esté representado por las preguntas del cuestionario. La validez de contenido

del cuestionario utilizado en la presente investigación, se establecería al haber utilizado este enfoque en la identificación de las necesidades y expectativas del cliente.

#### 4.2.2.2 Validez de los Criterios

Analiza la relación sistemática (medida generalmente mediante el coeficiente de correlación), entre las puntuaciones de una escala dada y las restantes puntuaciones que debería pronosticar. Por ejemplo, deseamos conocer si algunas características del servicio pueden contribuir a predecir la intención que tiene el cliente para continuar haciendo negocios con la empresa los próximos años. Estamos relacionando dos conceptos diferentes y en principio no conocemos si algunas características del servicio ayudarán a mantener una relación comercial a mediano plazo, si la correlación entre estas variables es alta, entonces se podría afirmar que mientras más contentos estén los clientes con algunas características del servicio más probable será que continúen haciendo negocios con la empresa.

#### 4.2.2.3 Validez de los Factores

Una estructura o factor se define como un atributo o característica deducida de la investigación. La validez de los factores se deriva de la validez de los contenidos y de la validez de los criterios, centrándose en el examen de las relaciones existentes entre muchas variables. En este



caso se debe demostrar dos cosas: la validez convergente (que el cuestionario se correlaciona con las variables con las que debe correlacionarse) y la validez discriminatoria (que el cuestionario no se correlaciona con cosas con las que no debe correlacionarse).

En la investigación realizada el área denominada Comunicaciones, fue introducida al evidenciar la importancia que daban los clientes a los aspectos que se referían al acto de estar informado y a la predisposición que mostraba el personal a escuchar y a intercambiar criterios. Sin embargo era necesario medir la correlación entre Comunicaciones y Satisfacción del Cliente para dar validez a la inclusión de esta área.

#### 4.3 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario consta de:

##### **4.3.1 La Introducción**

La introducción de un cuestionario debe ser breve y en ella se explicará el propósito y se proporcionará las instrucciones necesarias para completarlo, y se redacta de la siguiente forma:

“Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos de los servicios que presta la Empresa a sus clientes. Trata de obtener indicativos concretos

para mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y el efecto de acciones de marketing o políticas anteriores, si es que las hubo”.

Las instrucciones deben solicitarle al cliente que indique el grado en el que está satisfecho o insatisfecho con los enunciados del cuestionario. En el caso de la empresa las instrucciones fueron las siguientes:

“La encuesta es anónima, no escriba su nombre.

Este cuestionario no tiene respuestas correctas o incorrectas. **Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas.**

Si desea hacer un cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a escribir su respuesta.

Si no puede contestar alguna pregunta, solicite ayuda a quien esté tomando la encuesta.

Por favor, complete la encuesta en forma individual, que las opiniones o comentarios de otras personas no influyan en sus respuestas...

A continuación se presentan 45 preguntas sobre diferentes aspectos del negocio. Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal, marcando con una equis (X) el círculo que corresponda a la respuesta de entre las siguientes opciones: “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “neutral”, “en

desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo”. Marque solamente un círculo por cada pregunta”.

Se debe indicar que la introducción utilizó términos comprensibles para el grupo al que fue dirigida la encuesta.

#### **4.3.2 Las Preguntas y el Formato de Respuesta**

En la selección de las preguntas tiene vital importancia el desarrollo de las áreas de evaluación y su desarrollo revisadas anteriormente, pues de allí se extraen las preguntas para intentar medir cada una de las mismas.

También es importante el formato de respuesta que influye en la calidad de la información obtenida, los formatos de respuesta determinan el modo en que los clientes pueden contestar el cuestionario y determina el modo en que puede utilizarse la información obtenida.

Uno de los métodos más empleados para medir una actitud llegó a ser el de Rangos Sumarizados, propuesto por Likert en 1932, utilizado para esta investigación, podría decirse que las ventajas de utilizar el formato de Likert vienen reflejadas por la variabilidad de las puntuaciones de la escala (cinco en total), se permite a los clientes que expresen el grado de su opinión respecto al producto o servicio sin restringirles a una respuesta de un “sí” o un “no”.

Las escalas con dos opciones de respuesta poseen menos fiabilidad que las escalas con cinco opciones, la fiabilidad se nivela después de cinco opciones en la escala, lo que sugiere que no es necesario utilizar más de cinco.

A continuación se presenta el cuadro 8, sugerido por Hayes de los pasos a seguir para la elaboración de los cuestionarios.

**Cuadro N° 8**

**Pasos para la Elaboración de Cuestionarios**

<b>Pasos</b>	<b>Puntos Importantes</b>
1. Escribir la introducción al cuestionario.	Establecer el propósito del cuestionario. Indicar las instrucciones sobre el modo de completar el cuestionario.
2. Crear los artículos para el cuestionario.	Seleccionar los artículos a partir de la lista de artículos de satisfacción. Redactar los artículos basándose en los artículos de satisfacción.
3. Asegurarse que los artículos están correctamente redactados.	Los artículos deben parecer relevantes para lo que se intenta medir. Los artículos deben ser concisos. Deben ser inequívocos y no ambiguos. Los artículos deben contener un único pensamiento (hacer una sola pregunta). Los artículos no deben contener dobles negativas.
4. Seleccionar el formato de respuesta para los artículos.	Formato lista de chequeo. Formato Likert.
5. Seleccionar una muestra de artículos que sea representativa. Para seleccionarlos, puede utilizarse la selección de artículos por juicio personal. Para seleccionarlos puede utilizarse el método matemático.	Dentro de cada dimensión de calidad, deben ser similares en contenido, entre sí. Utilizar múltiples jueces para seleccionar los artículos. Utilizar las correlaciones artículo total o el enfoque de diferencia de grupo, para seleccionar los artículos. Utilizar también el análisis de los factores.
6. Evaluar los artículos retenidos.	Calcular la fiabilidad de las escalas del cuestionario, utilizando el método de partir por la mitad o la estimación de Cronbach.

Se encuentra como Anexo I, el formato del cuestionario utilizado en la investigación.

**Fuente:** HAYES, Bob, Cómo medir la satisfacción del cliente, Ediciones Gestión 2000, España, Primera Edición, 1995.

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

#### 4.4 APLICACIÓN EN LA EMPRESA

En el año 2013 y luego de las pruebas del cuestionario, se organizó una reunión en la que participaron los supervisores el personal administrativo, los dos gerentes de estación y el gerente general de la empresa, con el objeto de que completaran el cuestionario y con ello se obtuviera una medida de la Satisfacción del Cliente desde el punto de vista de la empresa. Esta medición constituyó posteriormente el parámetro que serviría para compararla con los resultados desde el punto de vista de los clientes, obtenidos de la aplicación del cuestionario a la muestra del mercado de la empresa.

El cuestionario se aplicó a diecisiete personas que son los representantes de los clientes con los cuales la empresa mantiene relaciones de trabajo y están distribuidos en los aeropuertos internacionales del país.

Es importante indicar que la muestra refleja el 89% del universo total de los clientes.

En el cuadro 9, se observa una relación de los clientes considerados totales y los clientes encuestados.

**Cuadro N° 9****Composición de la Muestra de Clientes**

<b>Cliente</b>	<b>No. de Clientes</b>	<b>No. de Clientes Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Aerolane</b>	2	2	100%
<b>Aerorepública</b>	2	2	100%
<b>American A.</b>	2	2	100%
<b>Avianca</b>	2	0	0%
<b>Centurion</b>	1	1	100%
<b>Copa Airlines</b>	2	2	100%
<b>Delta</b>	1	1	100%
<b>Iberia</b>	2	2	100%
<b>Tampa</b>	2	2	100%
<b>United</b>	1	1	100%
<b>UPS</b>	2	2	100%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>89%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Una vez tabulados los datos se encontraron los resultados que se presentan a continuación.

#### **4.4.1 Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente**

Como se explicó anteriormente el cuestionario de Satisfacción del Cliente tiene tres partes (Ver Anexo 1).

- La primera parte denominada “Aspectos Importantes del Negocio”, que pretende clasificar en orden de importancia para los clientes aquellos aspectos que la empresa considera claves en su trabajo diario y cuya

inclusión en el cuestionario pretendía dar a la empresa una pauta por donde pueda priorizar su plan estratégico de marketing.

- La segunda parte se denomina “Satisfacción en el Negocio”, mediante cuarenta y cinco preguntas, agrupadas en seis Áreas de Evaluación, intenta medir el grado en que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que reciben.
- En la tercera parte se solicita al cliente expresar sus sugerencias y comentarios de manera abierta, con el fin de brindar la posibilidad de que el encuestado de a conocer algunos aspectos que probablemente no fueron recogidos en el cuestionario y que él considera importante, mencionarlos.

#### 4.4.1.1 Aspectos Importantes

Los encuestados tenían que ordenar seis aspectos relevantes del negocio en función del nivel de importancia para ellos, los mismos que en el cuadro 10, se comparan con la ordenación realizada desde el punto de vista de la empresa.

**Cuadro N° 10****Aspectos Importantes del Negocio**

<b>Aspectos del Negocio</b>	<b>Importancia para la Empresa</b>	<b>Importancia para los Clientes</b>
Que la Empresa ofrezca un servicio de precios convenientes y buena calidad.	3	2
Mantener una buena comunicación con los técnicos y empleados de la Empresa.	1	3
Tener la seguridad de una capacidad de respuesta de la Empresa rápida y oportuna.	2	1
Sentir que los empleados de la Empresa se esmeran por brindar el servicio.	4	4
Que la Empresa responda a mis necesidades alrededor del servicio.	5	5
Que la Empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad.	6	6

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

La Comunicación es el aspecto del negocio de mayor importancia desde el punto de vista de la empresa esto en razón de que la empresa al ser de servicios de mantenimiento su eficiencia y eficacia dependerá del seguimiento al pie de la letra de los estándares solicitados y su aplicación en su trabajo diario, sin embargo desde el punto de vista del cliente lo más importante es el Factor Humano definido en este trabajo de investigación como la característica del personal, nivel de profesionalismo de las personas que están en contacto con el cliente, la actitud de servicio, conducta apropiada y trato amable con el cliente.

Le sigue en importancia desde el punto de vista de los clientes el Servicio de Mantenimiento entregado, el nivel de conformidad que recibe el



cliente de la empresa, en cuanto a cantidad (horas hombre), calidad, precio, cumplimiento de estándares, en función de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, puede tener una mayor repercusión en la satisfacción global, todo lo referente al desempeño del producto o servicio.

Comunicaciones es el área que le sigue en importancia desde el punto de vista de los clientes, El grado en que el cliente puede establecer con la empresa o el personal de la empresa, un intercambio de información relevante, lo que implica que una buena estrategia comunicacional de marketing influiría significativamente en la satisfacción global.

El Plan Estratégico de Marketing podría tener los nexos necesarios con los clientes y la empresa, sus principales funciones podrían estar en reforzar esas áreas que son consideradas importantes para los clientes y que no han sido manejadas anteriormente, y constituirse en una futura ventaja competitiva para nuevos negocios.

En las áreas de Satisfacción en General, Atención al Cliente e Imagen los puntos de vista coinciden en el orden de importancia por lo que se podría decir que la empresa se encuentra de alguna forma enfocada en estos aspectos y que un trabajo coordinado mantendría ese enfoque y se podría dedicar a unas estrategias que enfatizen y mejoren los tres primeros aspectos que influirían más significativamente en la satisfacción global.

En cuanto al análisis que se realiza desde la empresa, podría afirmarse que se está dando importancia a las Comunicaciones, sin embargo, tendremos que observar los detalles respecto al área en la segunda parte de la encuesta, porque al parecer esa importancia no se refleja en las acciones mismas del día a día.

Es decir, que de los seis aspectos considerados como importantes para el negocio, la empresa coincide con los clientes, en tres de menor importancia y en los otros habrá que hacer un trabajo para escuchar la voz del cliente.

Conforme a la teoría de las expectativas, analizada, si los clientes tienen significativas expectativas de lo que la empresa les pueda brindar en función del Factor Humano, El Servicio de Mantenimiento, y de las Comunicaciones (que son los aspectos del negocio más importantes para el cliente); y, la empresa al no coincidir es decir no responder a esas expectativas y de alguna forma haber minimizado las mismas, puede estar generando un malestar o insatisfacción.

Esta conclusión es relevante, porque es probable que la empresa haya estado dando especial atención a los aspectos que no eran fundamentales para sus clientes y probablemente gastando recursos en atenderlos. Con la presente información ya se podrían replantear las prioridades considerando el punto de vista de los clientes como referente. Además será de gran utilidad analizar los resultados de la segunda parte del

cuestionario para complementar esta apreciación inicial, tarea que la abordamos a continuación.

#### 4.4.1.2 Satisfacción en el Negocio

Se debe recordar que se ha utilizado la escala de Likert como formato de respuestas, ésta adjudica los siguientes puntajes a cada una de las respuestas:

- Totalmente de acuerdo: cinco puntos.
- De acuerdo: cuatro puntos.
- Neutral: tres puntos.
- En desacuerdo: dos puntos.
- Totalmente en desacuerdo: un punto.

Para tabular todos los cuestionarios, se saca el puntaje asignado a cada pregunta y este resultado se compara con el puntaje máximo posible de cinco equivalente a “totalmente de acuerdo”. Luego el resultado es presentado como un porcentaje. Se agrupan las preguntas por áreas y se obtiene el resultado para cada una de las áreas, promediando los porcentajes de las preguntas.

Con los puntajes asignados a cada opción de respuesta, si el resultado de una pregunta fuera “tres” porque todos los clientes estaban “neutrales” respecto al tema de consulta, al dividir tres entre cinco (el puntaje

máximo) se obtiene 60%, esto no puede interpretarse como que el 60% de los clientes se encuentran satisfechos, porque todos ellos al señalar “neutral” (puntaje tres) estaban manifestando que no estaban satisfechos ni insatisfechos con la consulta realizada. De manera similar, si el resultado de la pregunta fuera “uno” que equivale a “20%” y a “totalmente en desacuerdo”, no puede interpretarse que el 20% de los clientes se encuentran satisfechos, porque todos ellos estarían insatisfechos.

Los porcentajes presentados a continuación deberán entenderse como un índice que debe ser comparable con otros índices calculados de similar manera.

#### 4.4.1.3 Resultado General

Las cuarenta y cinco preguntas de la segunda parte del cuestionario fueron previamente clasificadas en seis Áreas de Evaluación, los resultados se presentan a continuación, comparando al igual que en el cuadro anterior los puntos de vista de la empresa y de los clientes.

El nivel de satisfacción de los clientes global es del 70%, el punto de vista de la empresa es algo más optimista al alcanzar el 80%,

En el siguiente cuadro. Se presentan los Resultados Generales, mostrándose el nivel de satisfacción estimado por la empresa (80%) y el nivel de satisfacción real obtenido de los clientes.

**Cuadro N° 11****Resultado General**

<b>Descripción</b>	<b>% de Satisfacción desde la Empresa</b>	<b>% de Satisfacción desde los Clientes</b>
Imagen de la Empresa.	85%	81%
Satisfacción en General.	87%	79%
Servicio de Mantenimiento.	78%	74%
Comunicaciones.	75%	66%
Atención al Cliente.	79%	64%
Factor Humano.	76%	58%
<b>Satisfacción Total</b>	<b>80%</b>	<b>70%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

La Imagen de la empresa (81%) y la Satisfacción en General (79%), son las áreas de mayor satisfacción para los clientes y consecuentemente las que más contribuyen a la Satisfacción del Cliente. En estas áreas no coinciden en el orden pero si en que son las dos áreas de mayor satisfacción desde el punto de vista de la empresa.

En las dos siguientes áreas: Servicio de Mantenimiento y Comunicaciones no hay coincidencia entre los clientes y la empresa, los clientes las ubicaron en tercer y cuarto lugar de satisfacción con porcentajes del 74% y 66%, respectivamente. Para la empresa están en cuarto y sexto lugares de satisfacción, con 78% y 75% de satisfacción, respectivamente.

Las dos últimas áreas: Atención al Cliente (64%) y Factor Humano (58%), no sólo que constituyen las áreas críticas por haber presentado los

porcentajes de menor satisfacción, sino que también son las áreas donde mayor diferencia existe entre el punto de vista del cliente y el punto de vista de la empresa.

La apreciación optimista de la empresa, al haberles asignado quince y ocho puntos porcentuales por encima de la realidad, puede significar que la empresa estimó que las acciones emprendidas en estas áreas eran suficientes o quizá en la práctica haya llevado a la empresa a descuidarlas.

El analizar cada área por separado, atendiendo al resultado obtenido en cada uno de las preguntas que la conforman, puede ayudar a obtener un diagnóstico más amplio. Esta tarea se emprende a continuación.

#### **4.4.1.1. Resultado por Áreas**

Como se había afirmado anteriormente, la Satisfacción del Cliente fue agrupada en seis Áreas de Evaluación, cuyos resultados se presentan más adelante empezando por las áreas de mayor satisfacción desde el punto de vista de los clientes, aunque también las compararemos con los resultados proporcionados por los empleados de la empresa.

En el cuadro 12, se registran los resultados del área Imagen de la Empresa, cuya satisfacción total según los clientes fue del 81% y según la empresa fue del 85%.

**Cuadro N° 12****Resultados del Área Imagen de la Empresa**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CLIENTES</b>
3	La Empresa tiene una excelente reputación en el entorno.	80%	80%
9	La Empresa ofrece un mayor nivel de credibilidad en el negocio que otras compañías.	85%	83%
29	Pienso que la Empresa está comprometida a resolver los problemas identificados en esta encuesta.	78%	83%
36	La Empresa busca primero la satisfacción del cliente antes que resultados a corto plazo.	90%	83%
39	Los resultados de esta encuesta ayudarán a mejorar la satisfacción de los clientes.	95%	83%
45	Confío en que los empleados de la Empresa cumplirán lo que prometen.	80%	78%
<b>PROMEDIO AREA IMAGEN</b>		<b>85%</b>	<b>81%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Las preguntas que están por debajo del promedio del área (81%), que se refieren a que si la empresa tiene una excelente reputación en el entorno (80%) y si la empresa cumplirá lo que promete (78%); ameritan acciones sostenidas en el tiempo, para que contribuyan a mejorar la imagen y reputación de la empresa.

Recordando la teoría de la expectativa-desempeño, analizada, será preferible ofrecer lo que se va a cumplir antes que desbordarse en ofrecimientos que al no poderlos cumplir, más adelante, generen una gran insatisfacción.

El área de Satisfacción en General, también alcanza el nivel más alto desde el punto de vista del cliente con el 79%, es también una de las áreas de alta satisfacción desde el criterio de la empresa (87%), como se ve en el cuadro 13.

**Cuadro N° 13**

**Resultados del Área Satisfacción en General**

N°	PREGUNTA	EMPRESA	CLIENTES
1	Estoy seguro que la Empresa me mantendrá como su cliente en los próximos tres años.	95%	80%
8	Espero seguir trabajando con la Empresa dentro de tres años.	93%	80%
19	Los objetivos que he alcanzado con la Empresa me hacen sentir muy satisfecho.	85%	70%
23	Recomendaría a mi mejor amigo para hacer negocios con esta Empresa.	83%	80%
40	En términos generales me encuentro satisfecho con la Empresa.	80%	83%
<b>PROMEDIO SATISFACCION GENERAL</b>		<b>87%</b>	<b>79%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Los resultados dicen de la intención de los clientes de continuar haciendo negocios con la empresa en el mediano plazo. Las acciones en esta área debidamente continuadas y reforzadas por un plan estratégico, pueden llevar a la fidelización de los clientes lo que constituiría una ventaja competitiva de la empresa.

En el cuadro 14 se presentan los resultados del área sobre el Producto que para el caso de la investigación se ha denominado Servicio de



Mantenimiento, cuyo nivel de satisfacción según los clientes alcanzó el 74%,

#### **Cuadro N° 14**

##### **Resultados del Área Servicio de Mantenimiento**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CLIENTES</b>
4	El precio del servicio es satisfactorio.	75%	80%
10	El precio con relación a lo que recibo como servicio satisfacen mis aspiraciones.	75%	75%
20	En comparación con servicios similares, los precios de la Empresa son convenientes.	83%	78%
22	Los servicios de la Empresa son de muy buena calidad, comparados con los de la competencia.	80%	73%
32	No tengo reclamos respecto al servicio recibido por la Empresa.	65%	55%
41	El servicio que ofrece la Empresa es suficiente para las necesidades de mi negocio.	85%	80%
43	Comparando con otros, los procedimientos y entrega del servicio de la Empresa son mejores.	85%	78%
<b>PROMEDIO SERVICIO DE MANTENIMIENTO</b>		<b>78%</b>	<b>74%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Según los clientes los aspectos de calidad comparada con la competencia y reclamos no canalizados debidamente son las causas del problema, pues se encuentran por debajo del promedio.

El precio no parece tener especial importancia para los clientes, con un nivel de satisfacción del 75%, este aspecto se encuentra por arriba del promedio del área que es del 74%, esto probablemente se da en razón de que las empresas del sector aeronáutico comparan los precios con los

precios dados en otros países que son similares en algunos casos y en la mayoría superiores.

Anteriormente nos referíamos al área de Comunicaciones como un aspecto del negocio al que los clientes le están dando mayor importancia del que lo hace la empresa. El nivel de satisfacción del 66% alcanzado, y los resultados de cada pregunta se presentan a continuación en el cuadro 15

**Cuadro N° 15**

**Resultados del Área Comunicaciones**

Nº	PREGUNTA	EMPRESA	CLIENTES
7	Tengo una eficiente comunicación con la Empresa.	75%	63%
13	Recibo información oportuna sobre los planes futuros de la Empresa.	68%	50%
16	Cuando tengo una pregunta sobre los servicios se como obtener la respuesta.	68%	60%
18	Comprendo claramente la misión de la Empresa.	85%	73%
21	Comprendo las políticas de cobro de la Empresa.	80%	75%
25	Recibo suficiente información sobre las políticas y procedimientos de la Empresa.	73%	60%
30	Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos del negocio con los representantes de la Empresa.	78%	85%
35	Me siento cómodo al hablar con cualquier empleado de la Empresa para conseguir la información que necesito.	78%	68%
38	Si lo necesito, puedo obtener información clara y oportuna de los valores adeudados a la Empresa.	75%	60%
<b>PROMEDIO COMUNICACIONES</b>		<b>75%</b>	<b>66%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

El área de Comunicaciones es de vital importancia para el negocio como tal, la empresa considera desde su punto de vista que alcanza un 75% de satisfacción cuando en la realidad solo alcanza el 66% desde el punto de vista del cliente, destacan problemas como una deficiente comunicación con la empresa con un promedio de 63%, que no se puede obtener información de valores adeudados de manera clara y oportuna con un 60%, al igual que la empresa no tiene una clara manera de llegar con la información sobre los servicios y sus políticas y procedimientos con un 60%, y destacan como una necesidad de conocer los planes futuros de la empresa con un 50% muy por debajo del promedio del área que de por sí ya es bajo.

Este resultado es preocupante y será un trabajo y una planificación estratégicamente organizada el que lleve a niveles satisfactorios esta área.

El área de Atención al Cliente, es una de las áreas de mas baja satisfacción obtuvo un 64% desde el criterio de los clientes y el 79% desde la empresa, cuyos resultados están en el cuadro 16.

**Cuadro N° 16****Resultados del Área Atención al Cliente**

N	PREGUNTA	EMPRESA	CLIENTES
2	La Empresa se preocupa de informarnos sobre el servicio realizado.	73%	55%
5	La oportunidad con que ejecuta el servicio la Empresa ha ayudado a que mis vuelos salgan a tiempo.	83%	55%
11	La presencia, uniforme y apariencia de los técnicos de la Empresa es adecuada.	65%	53%
15	La Empresa tiene suficiente personal para brindar un adecuado servicio.	80%	40%
17	La Empresa da atención oportuna a mis quejas.	70%	78%
27	El servicio realizado es oportuno.	85%	73%
31	El tiempo de respuesta a la solicitud de un servicio es satisfactorio.	85%	73%
34	La imagen de la Empresa ayuda a la imagen de mi compañía.	88%	75%
37	Tengo la seguridad de recibir el servicio a tiempo y sin errores.	83%	65%
42	Los plazos de pago cumplen mis necesidades de financiamiento.	83%	78%
<b>PROMEDIO ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		<b>79%</b>	<b>64%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

La oportunidad con que se ejecuta el servicio (55%), la información sobre el servicio (55%), la presencia, uniforme y apariencia de los técnicos (53%) y el número de personal para brindar el servicio (40%); son los aspectos de la Atención al Cliente que menos complacen, ninguno de ellos por encima del nivel de satisfacción promedio, que como habíamos dicho es del 64% del área.

Cada uno de los aspectos tratados en esta área podría ameritar un lugar en el plan estratégico de la empresa.

El área denominada Recursos Humanos se recoge en el cuadro 17.

### **Cuadro N° 17**

#### **Resultados del Área Factor Humano**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CLIENTES</b>
6	El personal de oficina de la Empresa responde a mis necesidades de información	78%	55%
12	Recibo un trato respetuoso y agradable por parte de los empleados de la Empresa.	80%	63%
14	Cuando les pido asesoramiento a los técnicos, me ayudan en mis requerimientos.	70%	55%
24	El técnico asignado al vuelo es muy profesional y conoce de su trabajo.	78%	53%
26	Los técnicos asignados toman medidas oportunas para resolver los problemas de mi vuelo.	85%	55%
28	Los empleados de la Empresa cooperan positivamente en el día a día.	73%	65%
33	Siento al personal de la Empresa motivado para satisfacer los requerimientos de los clientes.	68%	60%
44	Frecuentemente el técnico asignado me escucha con atención antes de tomar decisiones que pueden afectar el trabajo.	78%	55%
<b>PROMEDIO FACTOR HUMANO</b>		<b>76%</b>	<b>58%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

El Área de Recursos Humanos, se refiere al personal de la empresa que está en contacto con los clientes, la forma en que se relacionan y hacen su

trabajo. El resultado del 58% de satisfacción es un pésimo indicador de su profesionalismo.

Los clientes opinan que los técnicos son respetuosos, pero no los ven con la suficiente capacidad de maniobra para resolver problemas, probablemente las dificultades estén superando su capacidad o requieran una mayor delegación y poder para tomar decisiones que debiendo tomarse en otros niveles no se lo está haciendo adecuadamente. En esta área probablemente es donde hay que focalizar los esfuerzos de un plan estratégico de marketing que ayude desde la parte de la empresa ya sea con entrenamiento focalizado en lo que pide el cliente o con acciones en el trabajo diario de la prestación del servicio destacando los atributos que debe llevar y mejorar el personal, para que de esta manera no solo el indicador mejore sino también comience a consolidarse una ventaja competitiva en su principal recurso que es el Recurso Humano.

#### 4.4.1.4 Resultado Sugerencias y Comentarios

En la tercera parte del cuestionario respecto a sugerencias y comentarios se encontraron puntos de vista que coinciden con la parte medible en porcentajes arriba detallada por áreas tales como:

“Al parecer algo pasa con los técnicos no aparecieron en un vuelo, sino cuando ya el avión se había parqueado”, para este comentario la explicación que podemos dar desde el punto de vista de la investigación

es que se ajusta al área deficitaria de las Comunicaciones y del Factor Humano que es en donde hay que trabajar.

“Ha habido dos errores en la carga de combustible en dos aviones diferentes en un mismo día, queremos explicaciones, y las que nos han dado no satisfacen nuestro estándar, ¿hay técnicos habilitados (capacitados) suficientes?, también coincide con los datos numéricos en las áreas deficitarias.

“Cuando se equivocaron en una tarea, no avisan y si se les pregunta evaden responder”, también coincide con una de las áreas deficitarias resultantes de la aplicación del cuestionario.

Como se puede apreciar en los comentarios directos y por escrito de algunos de los clientes de la empresa se evidencia un problema que puede haber estado pasando sin mayor atención y que el trabajo de campo lo resalta y lo confirma en la medición realizada por áreas, queda entonces en el Capítulo V Plan Estratégico de Marketing dar importancia a la voz del cliente.

## **5 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior se proponen estrategias de marketing orientadas a mejorar las áreas en las cuales la satisfacción del cliente es deficitaria.

En el análisis de la Cadena de Valor efectuado en el capítulo 1 se determino que no existe un departamento específico y que la actividad de Marketing y Ventas no se encuentra claramente identificada al interior de La Empresa. Los esfuerzos y estrategias relacionadas con el marketing son elaborados y controlados por la Gerencia General.

Partiendo de la premisa que la actividad “Marketing y ventas” es una actividad primaria dentro de la cadena de valor de las empresas de servicios, La Empresa claramente ha descuidado la orientación de los recursos para fortalecer dicha actividad.

Si bien es cierto que debido al tamaño de la organización no se observa necesario la creación de un departamento de marketing, es importante que la Gerencia encargada diseñe un plan estratégico formal con el objetivo de no volver a descuidar elementos claves que pueden contribuir a poner en riesgo el posicionamiento de la organización en el mercado.

Se observo que la Gerencia actual no realiza una gestión comercial completa, solo se realiza un análisis de posibles clientes basado en experiencias anteriores y no se realiza un análisis de mejora de gestión comercial.



En base a los resultados obtenidos en la investigación, el desarrollo de las estrategias deberá basarse en gran medida en los empleados, para esto es importante que la empresa realice un análisis de su estructura.

Dicho análisis está orientado a que La Empresa reorganice su estructura de tal manera que:

- Exista un liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
- Canalización y coordinación de iniciativas para la mejora del servicio.
- Soluciones o recomendaciones en problemas referentes a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Si bien toda estrategia estará orientada a mejorar la calidad del servicio esto no puede ser posible si no existe una contribución de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

La Gerencia encargada podría designar a una persona encargada del diseño, evaluación y control de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio ofrecido, o a su vez se pueden crear grupos facilitadores al interior de la organización con el afán de obtener nuevas iniciativas para mejorar los procesos relativos a la prestación y para atacar las áreas deficitarias en la satisfacción del cliente.

La encuesta trabajada en la presente investigación además de cumplir su función de diagnosticar las áreas en las cuales la satisfacción del cliente es baja, es la primera fuente

para trabajar en el área de Comunicación, la cual no obtuvo resultados favorables, con la encuesta el cliente percibió que posee un contacto más directo con La Empresa, encontró la manera de comunicar aspectos que consideraban importantes en la prestación del servicio, y la gran mayoría de clientes vio como positivo que se implante un constante monitoreo a la calidad del servicio brindado.

## 5.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Enmarcada dentro de las estrategias de desarrollo la organización debe reforzar la aplicación de una estrategia de enfoque, históricamente esta estrategia ha sido utilizada por las pequeñas y medianas empresas que se concentran en crecer en un determinado segmento de mercado. La Empresa servirá con más efectividad o eficacia que otros competidores que se encuentren en la industria aeronáutica pero que no tengan experiencia en el mantenimiento aeronáutico.

El diseño de las estrategias competitivas se basa en el análisis de las fuerzas competitivas que rodean la organización.

### 5.1.1 Rivalidad existente

La competencia constituye las organizaciones similares a La Empresa, pero en la actualidad éstas no existen, pues no hay ningún registro ante las autoridades. Se registran trabajos esporádicos de mantenimiento en línea de vuelo por organizaciones de mantenimiento pero que no son estaciones de reparación.

Lo anterior implica que La Empresa, posee una verdadera ventaja competitiva al estar registrada y con los permisos de operación correspondientes ante las autoridades aeronáuticas, permisos que se consiguieron gracias a un trabajo continuo en capacitación y desarrollo de personal.

### **5.1.2 Proveedores**

Los proveedores de La Empresa son las mismas compañías de aviación a las cuales se les brinda el servicio, porque, los materiales, repuestos, piezas, combustibles, aceites, y otros artículos relacionados son adquiridos directamente por dichas compañías y son distribuidos a los diferentes centros de mantenimiento alrededor del mundo.

Esto se da porque se tienen que cumplir altos estándares de calidad para ser un proveedor de aviación, por este motivo los mismos fabricantes de los aviones suelen ser los fabricantes de los diversos componentes para la actividad aeronáutica.

El poder negociador con los proveedores recae en tener un adecuado sistema de comunicación para que las partes y repuestos estén disponibles en cada una de las operaciones de las aerolíneas, los tramites respectivos de pedido de partes deben seguir un sistema que permita tener a las mismas siempre en stock.

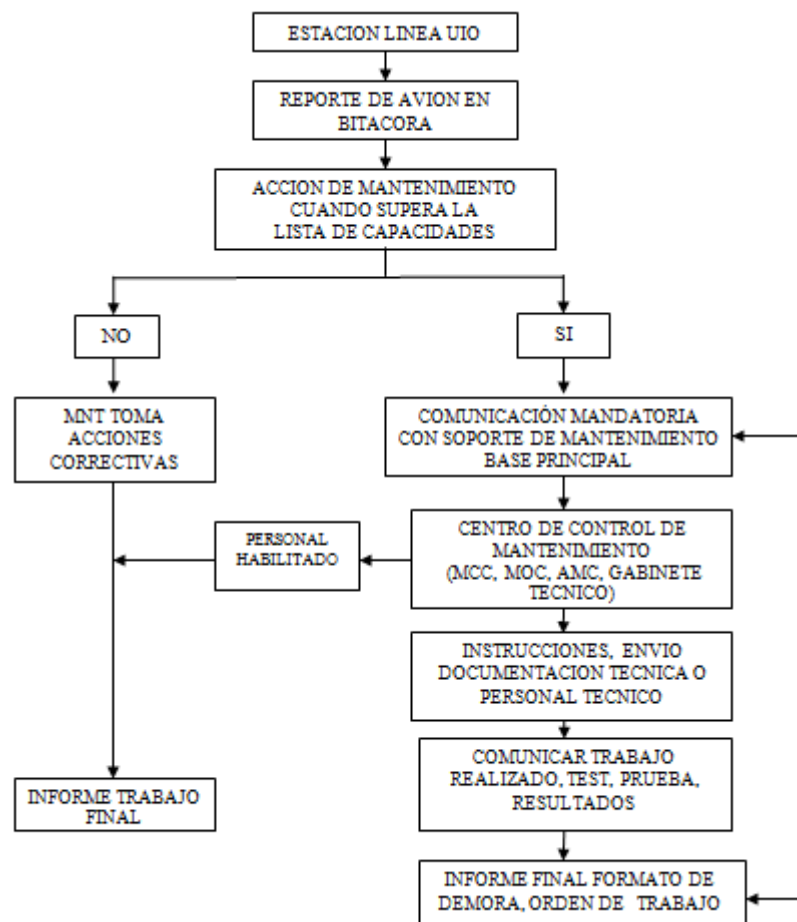
En las oficinas el principal proveedor es el del servicio de internet, ya que se necesita un servicio de banda ancha las 24 horas los 365 días al año.

Los resultados de la investigación reflejan que el sistema de comunicación entre la organización y los clientes es deficiente. A continuación se presenta un esquema del sistema de comunicación de La Empresa para el servicio de mantenimiento en línea.

### Sistema de comunicación proveedores/clientes

Gráfico N°

#### Sistema de comunicación proveedores/clientes



**Fuente:** Mantomain Manual de Estación de Reparación MER

**Elaborado por:** Mantomain Manual de Estación de Reparación MER

Este esquema refleja que la interacción con el cliente se realiza en varias etapas de la prestación del servicio, pero principalmente en las fases en donde se tiene

que reportar el trabajo realizado, o cuando se realiza una comunicación directa con las bases de mantenimiento de los clientes.

Aquí se han registrado falencias importantes como por ejemplo, que el personal no tiene un adecuado conocimiento del idioma inglés o que su trato es poco cordial al interactuar telefónicamente.

La empresa debe trabajar en reforzar la capacitación en estas dos áreas, se pueden realizar evaluaciones de desempeño del dominio del idioma inglés.

### **5.1.3 Sustitutos**

Los clientes buscan diferentes proveedores de estos servicios, y estos proveedores constituyen los potenciales competidores, estos pueden ser:

- Contratar directamente a técnicos.
- Que el avión vuele con técnico propio.

#### **Contratar directamente a técnicos:**

Esta alternativa es una verdadera competencia para el servicio ofrecido por La Empresa, y se refiere al hecho de que cada compañía cree su propia infraestructura de mantenimiento, infraestructura que debe adaptarse a las regulaciones y exigencias vigentes tanto por la propia aerolínea como por las autoridades aeronáuticas.

Pero en la actualidad el manejo de costos con personal de mantenimiento propio es alto, producto; de la propia infraestructura, el personal que debe ser calificado y entrenado, y lo que es más complicado, el crecimiento burocrático y en algunas veces entorpecedor de las operaciones por huelgas o paros. Razones suficientes para que las compañías opten por la contratación con terceros.

#### **Avión con técnico abordo:**

Esta competencia está presente en todo momento, puesto que, el control y responsabilidad de mantenimiento de la casa matriz de las compañías no es delegable y estará presente siempre, en algunas ocasiones con la presencia abordo de la aeronave de un técnico de la matriz, presencia que entra en competencia cuando ésta es permanente.

Esta alternativa es superable con la competencia por precio, resulta menos costoso el contratar técnicos de fuera de base, que el mandar técnicos de casa matriz, puesto que en este último caso los gastos son dobles, tanto por viáticos como por reemplazo para el técnico que se desplaza.

#### **5.1.4 Clientes**

El poder negociador con los clientes depende en primera instancia del número de vuelos que cada una de las compañías realice.

Cada compañía tiene diferentes necesidades, por ejemplo, en ciertos aviones se necesitan técnicos más capacitados que en otros, o que posean alguna licencia o habilitación especial. Por estos motivos se puede negociar el tipo de contrato y el precio de cada hora de mantenimiento, adicional este puede variar en el tiempo si las tareas han aumentado o han disminuido.

#### **5.1.5 Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos ingresantes está siempre presente aunque en la actualidad no se registran. Se pueden identificar las siguientes barreras de entrada dentro de La Empresa:

##### **Requisitos de capital:**

La necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada. La Empresa mantiene una póliza vigente de seguros de responsabilidad civil contra terceros, por un monto de 50.000 dólares y una póliza de seguros de acuerdo con los estándares de la IATA de 1.500.000.00 de dólares. Igualmente se mantendrán todas las garantías bancarias de fiel cumplimiento de los contratos celebrados con los operadores aeroportuarios y la DGAC.

**Diferenciación:**

La identificación de la marca crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes.

**Ubicación geográfica favorable:**

La empresa está ubicada en los principales aeropuertos internacionales del Ecuador, estos son:

- Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Ecuador
- Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, Guayaquil, Ecuador
- Aeropuerto Internacional Cotopaxi, Latacunga, Ecuador
- Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, Manta, Ecuador

**Curvas de experiencias:**

Las curvas de experiencia se fundamentan en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad.

La Empresa tiene 16 años de experiencia esto ha contribuido a mantener un alto posicionamiento en el mercado aeronáutico. A lo largo de todos estos años se ha logrado optimizar los procesos de mantenimiento, y capacitación del personal.



El servicio de mantenimiento en línea es un servicio eminentemente técnico y la capacitación del personal es un pilar fundamental, pero nuevamente se resalta que La Empresa ha descuidado aspectos de capacitación al personal.

La estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

Para la aplicación de esta estrategia es importante que La Empresa desarrolle los siguientes enunciados.

Identificar ventajas competitivas:

- Dentro de la organización se identifican las siguientes ventajas competitivas:
- Certificaciones por parte de la Autoridad Aeronáutica Civil del Ecuador para la prestación de servicios a diferentes tipos de aeronaves.
- Presencia en los principales aeropuertos internacionales del Ecuador.

- Cumplimiento de estándares para el mantenimiento en línea de operadores alrededor del mundo, resaltando operadores norteamericanos y europeos.
- Recurso Humano calificado.

Definir las necesidades insatisfechas:

En este punto y en orden de prioridades según los resultados de la investigación se determinó que el área de menos satisfacción es la del Factor Humano, por ejemplo, existe insatisfacción en cuanto a que el cliente no recibe una adecuada información por parte del personal. Esto genera que el cliente perciba que sus requerimientos no son escuchados por la organización.

La investigación también concluye que es probable que la empresa haya estado dando especial atención a los aspectos que no eran fundamentales o relevantes para sus clientes, y descuidando áreas en las cuales se creía que la satisfacción era elevada.

Con la encuesta se pudo determinar que la organización es optimista y puede tener una visión sesgada en ciertas áreas y los clientes no lo consideran así, esto da la pauta para que este tipo de evaluaciones se realicen de forma periódica con el objetivo de que las expectativas del cliente vayan a la par de lo que La Empresa ofrece en su servicio.

Definir el nicho de mercado:

El nicho de mercado La Empresa lo tiene bien definido, al ser un servicio eminentemente técnico, representa todas las empresas de aviación de carácter comercial que realicen vuelos desde y hacia Ecuador, o al interior del país las cuales por las características de sus operaciones requieran el servicio de mantenimiento en línea de vuelo.

Elegir el tipo de estrategia de enfoque (Bajo Costo o Diferenciación):

Para el entorno en el que se desenvuelve La Empresa se debe aplicar la estrategia de enfoque basada en la diferenciación ya que según el cliente el precio del servicio no tiene una relevancia importante, y lo más importante son las cualidades del servicio.

Las diferencias en el servicio y el valor agregado son factores que son percibidos como valiosos por parte de los compradores, Un cliente puede tener diferentes necesidades frente a un mismo servicio.

Por ejemplo, La Empresa tiene la capacidad de cumplir itinerarios de operación de los clientes a cualquier hora del día, o a su vez colocar un técnico especializado con una habilitación específica para algún tipo de aeronave.

Si bien estas características han sido resaltadas como positivas por cada uno de los clientes existe un vacío en tareas que pueden denominarse administrativas dentro del servicio de mantenimiento, por ejemplo, notificar al cliente las

razones de alguna demora, realizar informes, elaboración de inventarios de materiales, entre otras.

## 5.2 DISCIPLINAS DE VALOR

Las disciplinas de valor son un nuevo enfoque de estrategias propuestas por Michael Treacy y Frederik Wiersema en sus obras “La intimidad del cliente y otras disciplinas de valor” (1993) publicada en el Harvard Business Review y luego en su libro “La disciplina de los líderes de mercado” (1995).

Este modelo, similar al de Michael Porter, determina tres diferentes disciplinas de valor: Excelencia Operativa, Liderazgo en producto, Relación con el cliente.

La principal diferencia con el modelo de Porter es el enfoque, dicho modelo se basaba en el enfoque de mercado mientras que las disciplinas de valor están orientadas al cliente, el valor de la intimidad con el cliente.

Los autores proponen que para ser competitivo, la empresa debe ser capaz de cumplir con las tres disciplinas, pero para ser líder del mercado debe sobresalir en una de ellas. Además proponen que ninguna empresa puede sobresalir en las tres disciplinas porque el lograr la excelencia en una de ellas impide que se logre la excelencia en las otras dos.

Tomando en cuenta estas afirmaciones, la estrategia que se adapta a La Empresa es la de relación con el cliente, esta estrategia contribuye a mejorar la satisfacción del cliente.

Las áreas que poseen el porcentaje más bajo de satisfacción son las de Factores Humanos y Atención al Cliente, es por este motivo que la aplicación de esta estrategia se presenta como una necesidad inmediata.

La siguiente matriz sintetiza la aplicación de la disciplina de valor al interior de la organización:

**Cuadro N° 18**

DISCIPLINA DE VALOR	PROPOSICIÓN DE VALOR	MODELO OPERATIVO			
		PROCESO OPERATIVO	ESTRUCTURA DE NEGOCIO	SISTEMAS GERENCIALES	CULTURA
<b>INTIMIDAD CON EL CLIENTE</b>	<b>MEJOR SOLUCIÓN TOTAL</b>	- Procesos centrales de solución (ayudar al cliente a comprender lo que necesita)	- Estructura comercial que delega a los empleados que están cerca del cliente a la facultad de tomar decisiones	- Crear resultados a los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados	- Soluciones específicas - Relaciones profundas y duraderas

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

Esta estrategia plantea una relación con el cliente de manera individual, el enfoque se basa en la Gestión de la Relación con el Cliente (CRM). De esta manera se puede obtener una fidelización por parte de los clientes, la aplicación del CRM implica que los empleados estén más cerca del cliente con la finalidad de fortalecer sus relaciones.

Al ser el Factor Humano el área de mas bajo promedio de satisfacción, se ve la necesidad de que La Empresa realice una evaluación al personal para determinar en

qué aspectos relacionados con la atención al cliente se debe capacitar a los miembros de la organización. Este es el primer paso para una adecuada aplicación del CRM.

Es importante indicar que la relación con el cliente es un factor clave del éxito de toda organización, ya que contribuye a generar mayores ingresos, mejorar la calidad del servicio, a centralizar la información de los contactos. Se recomienda que en el futuro la empresa realice un análisis de factibilidad de la aplicación de un modelo CRM. La utilización de un modelo CRM se basa en que los actuales clientes utilizan dicha metodología en sus organizaciones.

Que cada miembro de la organización tenga la capacidad de interactuar de forma adecuada con el cliente es uno de los objetivos que La Empresa se debe proponer, en la investigación se determinó que los técnicos en gran parte de la prestación del servicio interactúan con el cliente. Una adecuada interacción permitirá que se identifiquen necesidades insatisfechas, escuchando los requerimientos del cliente.

Es importante tomar en cuenta la vida laboral al interior de toda organización, si el trabajo no es agradable no va a producir calidad. Se vuelve necesario evaluar, desarrollar o hacer crecer el medio ambiente de trabajo. Las estrategias no tendrán el resultado esperado si los miembros de la organización no están comprometidos con la misma, se debe buscar potenciar las capacidades del personal y eliminar sus debilidades,

El realizar incentivos periódicos, no necesariamente monetarios, pueden contribuir a la mejora del clima laboral. Se podrían generar incentivos para que el personal de acuerdo a su desempeño sea promovido a recibir cursos de nuevos operadores,

nuevas oportunidades de entrenamiento, o mejora en horarios laborales. También los incentivos de reconocimiento y gratitud, como el reconocimiento al empleado del mes, contribuirían a un mejor desempeño.

Incentivos monetarios se pueden aplicar de acuerdo al rendimiento, pero este tipo de incentivos pueden encubrir un manejo gerencial deficiente. Además, el personal puede limitarse a realizar su trabajo de manera correcta solamente por el incentivo económico, también puede generar conflictos entre colegas y empeorar el clima laboral.

El reforzar las actividades entre el personal fuera del turno del trabajo generara que las relaciones interpersonales al interior de la empresa. En la actualidad La Empresa realiza actividades recreativas y de integración una vez a la semana, teniendo destinado recursos financieros para este fin.

Se observa en la actualidad debido al traslado hacia el nuevo aeropuerto en tababela las condiciones de transporte y logística para el traslado del personal se han modificado. La Empresa ha buscado diferentes alternativas pero aun existen problemas que generan molestia en el personal. El mejorar estas condiciones con la contratación de un servicio adecuado y eficiente contribuirá a elevar el rendimiento del personal laboral en sus actividades diarias.

### 5.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Dentro del grupo de las estrategias competitivas, la estrategia que La Empresa debe aplicar seria la del Especialista.

En esta estrategia, Kotler menciona que en la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todos en el mercado. La Empresa objeto de estudio no tiene la capacidad de atender a un mercado de grandes proporciones, pero sus objetivos se centran en satisfacer las necesidades en un nicho de mercado de empresas que requieren el servicio de mantenimiento en línea de vuelo.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico.

Dentro de las principales características que se deben evaluar al aplicar esta estrategia son:

- Que el segmento cuente con poder adquisitivo para ser rentable: En el caso de La Empresa objeto de estudio, el segmento con el que se trabaja son las aerolíneas, y dentro de sus presupuestos está establecido la contratación de servicios de mantenimiento aeronáutico o a su vez canalizan sus recursos al interior al departamento encargado de manejar el mantenimiento de la flota.
- Que tenga potencial de crecimiento: como se determino en el capítulo número uno, existe un potencial de crecimiento importante ya que la frecuencia de vuelos en el país se ha ido incrementando y que si bien La Empresa trabaja con la mayoría de clientes extranjeros existe la posibilidad de que clientes potenciales nacionales adquieran sus servicios.



- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales: A las aerolíneas no les interesa gastar recursos en crear sus propios centros de mantenimiento o en contratar personal propio, cuando pueden obtener el mismo servicio de parte de terceros.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento: Esto ha quedado demostrado al satisfacer las necesidades de clientes extranjeros cumpliendo normas internacionales.

## 5.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

### 5.4.1 Producto (Servicio)

Servicio de mantenimiento en línea de vuelo.

Es el nivel de conformidad de los servicios que recibe el cliente de la empresa, en cuanto a cantidad (horas hombre), calidad, precio, cumplimiento de estándares, con relación a la competencia.

En la presente investigación se realizó el análisis del servicio y se preguntó a los clientes acerca de las siguientes características:

- Los servicios son de precio competitivo con relación al mercado.
- La calidad es mejor que la competencia.
- El servicio es completo en el área de mantenimiento
- Los procedimientos y entregas del servicio son mejores.

- El precio del servicio con relación a lo que recibo es satisfactorio.
- El servicio que brinda la empresa es suficiente para lo que requiero.

Adicional los clientes determinaron dentro de los Aspectos Importantes del Negocio “que la Empresa ofrezca un servicio de precios convenientes y buena calidad” como uno de los aspectos más importantes dentro de la escala establecida.

Según los clientes los aspectos de calidad comparada con la competencia y reclamos no canalizados debidamente son aspectos que influyen directamente en una baja satisfacción.

A continuación se presentan los tipos de servicios de mantenimiento en línea ofrecidos por La Empresa:

- **Servicio en tránsito:** Este servicio se lo realiza cuando una aeronave solo estará en tierra por un periodo de tiempo corto, en este servicio se deben realizar todas las acciones correctivas para asegurar la aeronavegabilidad de la aeronave antes de su siguiente vuelo.
- **Servicio de pernocta:** Este servicio se lo realiza cuando una aeronave permanecerá en tierra por un periodo de tiempo prolongado, por ejemplo, una noche.

- **Servicio de prevuelo:** Este servicio consiste únicamente en el despacho del vuelo más no en realizar actividades reaccionadas con mantenimiento correctivo.
- **Servicio bajo llamado (Oncall):** Este servicio depende de los requerimientos de cada uno de los clientes.
- **Capacitación:** Este servicio consiste en brindar cursos específicos sobre regulaciones aeronáuticas o procedimientos de mantenimiento.
- **Asesoría:** Este servicio consiste en brindar asistencia y asesoría a los clientes en tareas determinadas, generalmente este servicio se brinda a clientes extranjeros que no conocen el entorno ecuatoriano.

En los años de operaciones de la organización no han existido quejas respecto al servicio técnico como tal, las falencias se registran en las relaciones con el cliente.

Es importante recordar que los servicios ofrecidos se basan en la venta de mano de obra calificada, un servicio eminentemente técnico, pero que en la actualidad y en base a la investigación realizada, requiere de complementos como el manejo de las relaciones humanas entre el cliente y las personas que brindan el servicio.

Los servicios ofrecidos se basan en las necesidades y beneficios buscados por los clientes. Pero estos no tienen o no han tenido la opción directa de expresar sus requerimientos o quejas.

Es importante que La Empresa busque canalizar de mejor manera los reclamos o inquietudes que forman parte del servicio post-venta, la Gerencia encargada debe designar una persona para el manejo y seguimiento de las mismas, con la finalidad de que exista una retroalimentación que contribuya a la mejora continua del servicio.

Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente periódicamente contribuirá a tener un control efectivo de la calidad del servicio, el punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma o modificar los aspectos del servicio ofrecido.

El objetivo de La Empresa es siempre estar a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías que contribuyan con el desarrollo de las actividades aeronáuticas con eficacia y eficiencia, es por estos motivos que existe una capacitación permanente en el manejo de software en el cual se incluyen los diversos manuales de las aeronaves y los procedimientos a seguir para tener un correcto programa de mantenimiento.

La Empresa ha buscado orientar sus esfuerzos y destinar recursos a la capacitación de su personal en el área técnica, esto ha hecho que se descuiden ciertos complementos necesarios en la capacitación de su personal que

contribuyan a que los mismos posean más herramientas y competencias en el trabajo que realizan día a día.

#### **5.4.2 Precio**

Según los datos obtenidos en la investigación el precio no especial importancia para los clientes, esto se debe a que las empresas del sector aeronáutico comparan los precios con los precios dados en otros países que son similares en algunos casos y en la mayoría superiores. Se debería realizar un análisis más profundo para determinar la fijación de precios, esto podría conllevar una investigación a una mayor escala y nivel internacional porque referencias de servicios similares al interior del país no existen.

#### **5.4.3 Plaza**

Incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. En el caso de La Empresa la venta es directa, existe cobertura en los principales aeropuertos internacionales del Ecuador. La logística y la capacidad de la organización le han permitido atender requerimientos de clientes en ubicaciones fuera de las bases principales de operación.

#### **5.4.4 Promoción**

A lo largo de los años de funcionamiento de La Empresa sus esfuerzos orientados a la promoción han sido limitados, esto se debe a que el servicio ofrecido se enfoca al área técnica y a un mercado organizacional.

Considerando que la venta es directa, la promoción se basa en la presentación de ofertas formales, los clientes actuales y pasados han tenido un rol de real importancia en la consecución de nuevos clientes, sus recomendaciones han contribuido a los acercamientos respectivos para adquirir nuevos contratos, además, las alianzas estratégicas entre aerolíneas hacen que estas busquen adquirir servicios similares a organizaciones ya conocidas.

La Empresa también cuenta con una página web pero la misma no ha tenido un mantenimiento adecuado, la información es obsoleta y el sitio es poco amigable.

El restaurar la pagina web seria primordial para cumplir con los objetivos de la promoción ya que aquí se puede tener contacto directo con clientes alrededor del mundo, se pueden recibir comentarios, sugerencias o quejas de de los clientes actuales, puede servir también como un canal de interacción directa entre los miembros de la organización.

El diseño del sitio web debe ir acompañado de una buena campaña de promoción y el posicionamiento en los motores de búsqueda es una estrategia que contribuirá a generar más visitas, su alcance es global, masivo y efectivo

A través de los años La Empresa ha logrado posicionar su nombre en el mercado nacional e internacional, el logotipo y el slogan, se han mantenido desde el inicio de la organización, el logotipo se encuentra en los vehículos de la organización, en las prendas de vestir de cada uno de los trabajadores esto incluye las prendas especiales con las que se realizan los trabajos de mantenimiento, adicionalmente, junto al logotipo en los últimos años se agregó la bandera del Ecuador, para que de esta manera se pueda identificar a La Empresa como una organización 100% ecuatoriana.

Como parte de la promoción y de la mejora de la calidad laboral se recomendaría realizar un rediseño de los uniformes, cumpliendo los estándares de seguridad establecidos, y al futuro un rediseño total de la imagen.

## 5.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

### **Según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**

En este punto La Empresa se puede destacar porque satisface las necesidades de los clientes y los beneficios que ofrece es brindar el servicio de mantenimiento a compañías extranjeras fuera de su base de operación reduciendo los costos de contratar directamente a un técnico o enviar uno en cada vuelo.

### **Ocasiones de uso**

Se pueden brindar diferentes servicios dependiendo de las necesidades de los clientes, por ejemplo, se brinda el servicio a los vuelos chárter que vienen con

personajes importantes del extranjero como pueden ser comitivas presidenciales, cantantes o equipos de fútbol.

### **Clases de usuarios**

Está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual. Aprovechando la ventaja competitiva del primer servicio ofrecido que es el mantenimiento la organización se diversifica hacia las áreas de capacitación y asesoría en las cuales no necesariamente los usuarios son las líneas aéreas.

### **Comparándole directamente con la competencia**

La empresa es considerada como una marca líder reconocida en el mercado ecuatoriano.

### **Procesos internos:**

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado. Los indicadores de calidad e innovación de procesos son importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre los indicadores de gasto.



**Indicadores:**

- Capacitación del personal
- Habilitaciones del personal
- Documentación técnica
- Certificaciones

**Formación y crecimiento:**

Los recursos materiales y las personas son la clave del éxito.

**Indicadores:**

- Infraestructura
- Capacidad para atender demanda de nuevos clientes externos

## 5.6 COSTEO DE ESTRATEGIAS

Basado en el análisis realizado se propone destinar recursos a la aplicación de estrategias de mejora del servicio.

Tomando en cuenta que en La Empresa la mayoría de decisiones son tomadas por la Gerencia General, y esta a su vez, es la encargada de manejar aspectos relacionados con estrategias de mejora y marketing, es necesario que las personas de nivel gerencial reciban un curso de Planificación Estratégica para lograr el éxito y atención

al cliente con la finalidad de que los conocimientos adquiridos lo puedan transmitir a todo el personal de la organización. Esto es de vital importancia ya que sería el punto de partida para la creación de una cultura corporativa basada en la atención al cliente.

Se planificara realizar al menos dos cursos al año a las 3 personas de nivel gerencial dentro de la organización, y similar capacitación al final del tercer año.

La capacitación continuaría orientada a todos los miembros de la organización y en especial destinada al personal que tiene contacto directo con el cliente, se realizarán cursos contratando instructores calificados en el ámbito de las relaciones públicas, se dictará un curso en el año 1 y a la finalización del año 3.

Para la implementación de un modelo CRM se presupuestará una capacitación previa al personal gerencial acerca del manejo del software, los objetivos del CRM y su aplicación en la organización.

El presupuesto destinado a la mejora de la página web se basa en proformas elaboradas por diversos oferentes de diseño de páginas web.

La contratación de un servicio de transporte adecuado que brinde seguridad y puntualidad al personal es uno de los pilares fundamentales para mejorar la calidad del ambiente laboral, su rubro es uno de los más elevados dentro del presupuesto.

El desembolso inicial para la contratación del servicio de transporte, los cursos planificados y las actividades de integración se lo realizara con el objetivo de obtener

precios preferenciales en su contratación y La Empresa tendría la capacidad de utilizarlos como más convenga y en el periodo que se piense adecuado.

Los recursos destinados a la mejora del ambiente laboral que incluyen incentivos al personal y actividades de integración, así como los demás recursos se detallan en la siguiente cuadro:

**Cuadro N° 19**

<b>ESTRATEGIA/ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Capacitación Gerencia General Planificación Estratégica para lograr éxito/Atención al Cliente	Año 1	400	4800
Capacitación Personal Relaciones Públicas	Año 1	100	4000
Capacitación al personal en el idioma inglés	Año 1	1200	24000
Implementación CRM	Año 1	1140	1140
Rediseño de la página web	Año 1	400	400
Mejoramiento de calidad del ambiente laboral/Incentivos al personal	Año 1	1200	2400
Actividades de integración	Año 1	1600	3200
Contratación servicio de transporte	Año 1	2100	25200
<b>TOTAL</b>			<b>65140</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

El costeo de las estrategias es el punto de partida para realizar el análisis financiero en el capítulo 6.

## **6 ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es utilizado para medir la eficacia y la eficiencia de una organización, nos presenta un panorama cuantificable de las acciones tomadas o no dentro de un periodo establecido.

### **6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación se presentan los estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías correspondientes al año 2011.

**Cuadro N° 20****MANTOMAIN CIA. LTDA.****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2011**

<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes:</b>	
Efectivo y equivalentes	6.856,51
Inversiones temporales	-
Cuentas por cobrar	192.424,58
(Provisión para incobrables)	-
Documentos por cobrar	25.622,28
Intereses por cobrar	-
Inventarios	-
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	23.450,00
Otros activos	-
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>248.353,37</b>
<b>Activos No Corrientes:</b>	
Propiedad planta y equipos	122.877,39
(Depreciación acumulada)	- 91.313,56
Intangibles	-
(Amortización acumulada)	-
Documentos por cobrar a largo plazo	-
Inversiones permanentes	-
<b>Total Activo No Corrientes</b>	<b>31.563,83</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>279.917,20</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos Corrientes:</b>	
Obligaciones bancarias	-
Porción corriente deuda a largo plazo	-
Cuentas por pagar comerciales	62.522,01
Intereses por pagar	-
Anticipos de clientes	-
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	72.869,21
15% Participación trabajadores	20.763,90
Impuesto a la renta	27.886,56
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>184.041,68</b>
<b>Pasivos No Corrientes:</b>	
Reserva por jubilación patronal	-
Préstamos a largo plazo	-
Provisión de reparaciones mayores	-
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>184.041,68</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Aportes para futuras capitalizaciones	-
Capital pagado	4.000,00
Reserva legal	2.100,00
Reserva facultativa	-
Reserva de capital	-
Utilidades retenidas	-
Utilidad (pérdida) del ejercicio	89.775,52
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>95.875,52</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>279.917,20</b>

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaboración:** Carlos Herdoíza

**Cuadro N° 21**

**MANTOMAIN CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE OPERACIONES AÑO 2012**

<b>VENTAS</b>	1.392.190,34
<b>INTERÉS GANADO</b>	-
<b>COSTO DE VENTA</b>	-
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA</b>	- 1.235.935,80
<b>GASTO DEPRECIACIÓN</b>	- 17.828,56
<b>GASTO AMORTIZACIÓN</b>	-
<b>GASTO INCOBRABLES</b>	-
<b>GASTO JUBILACIÓN PATRONAL</b>	-
<b>GASTO REPARACIONES MAYORES</b>	-
<b>PÉRDIDA EN VENTA DE INVERSIONES</b>	-
<b>UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	-
<b>UTILIDAD EN VENTA DE INTANGIBLES</b>	-
<b>GASTO FINANCIERO (o)</b>	-
<b>15% PARTICIPACIÓN</b>	- 20.763,90
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	- 27.886,56
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>89.775,52</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Carlos Herdoíza

En base a los estados financieros se procederá a realizar el análisis de los índices financieros de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad.

## 6.2 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros son valores relativos o con base común, su resultado se basa en dividir una partida de un estado financiero entre otra facilitando su interpretación y comparación.

### 6.2.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

#### 6.2.1.1 Capital de Trabajo

Determina el excedente de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, este indicador puede ser comparable con resultados de años anteriores o con objetivos planteados por la empresa.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO}$$

$$\text{CORRIENTE} = 248353,37 - 184041,68 = 64311,69$$

#### 6.2.1.2 Razón del Circulante

Capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Por cada dólar de deuda corriente, cuanto se tiene de respaldo en el activo corriente.

$$\text{RAZÓN DEL CIRCULANTE} = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO}$$

$$\text{CORRIENTE} = 248353,37 / 184041,68 = 1,35$$

Este índice es imperfecto porque no considera a los componentes en forma individual.

### 6.2.1.3 Razón de la Prueba Ácida o Liquidez Inmediata

Mide la capacidad de pago rápido de los pasivos de corto plazo.

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{248353,37}{184041,68} = 1,35$$

La empresa no cuenta con inventarios por ser empresa de servicios.

## 6.2.2 Razones de Apalancamiento Financiero (Deuda)

Determinan el grado en que la empresa está financiada con deuda

### 6.2.2.1 Razón Pasivo Total / Capital Contable

Mide la proporción de la deuda total respecto a la inversión de los socios de la empresa. Nos indica que los acreedores proporcionan xxx centavos de financiamiento por cada dólar que proporcionan los accionistas.

$$\text{RAZÓN PT / C. C.} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = - \frac{184041,68}{-95875,52} = 1,92$$

### 6.2.2.2 Razón de Endeudamiento Pasivo Total/Activos Total

Mide la proporción de los activos totales que están siendo financiados con fondos de acreedores.



Entre más alta sea la razón de deuda a activos totales, mayor riesgo financiero, A mayor razón, mayor cantidad de recursos de terceros que la empresa utiliza para generar utilidades.

$$\text{RAZONES DE ENDEUDAMIENTO} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO}$$

$$\text{TOTAL} = 184041,68 / 279917,20 = 0,66$$

### 6.2.3 Razones de Actividad Razones de Eficiencia o de Cambio

Determinan la eficacia con que la empresa utiliza administra sus activos y pasivos corrientes.

#### 6.2.3.1 Actividad de Cuentas por Cobrar

Determina la calidad de las cuentas por cobrar y el éxito de sus recaudaciones.

$$\text{Rotación CxC o Periodo recaudación} = \text{CUENTAS x COBRAR} * 365$$

$$/ \text{VENTAS anuales} = 192424,58 * 365 / 1392190,34 = \mathbf{50,45}$$

Es el número de días que las Cuentas por Cobrar permanecen pendientes de cobro, utilizado para medir la política de crédito y cobranza, el cual nos indica el plazo medio de cobranza, que está en relación con los términos de crédito de cobranza.

#### 6.2.3.2 Ciclo Operativo

La cantidad de tiempo que va desde la promesa de efectivo por compras hasta la recaudación de cuentas por cobrar resultante de las ventas.

**ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DÍAS + ROTACIÓN CxC EN DÍAS = 1,00 + 50,45 = 51,45**

Una empresa con ciclo operativo muy breve puede operar en forma eficiente con una cantidad relativamente pequeña de activo circulante y de prueba acida baja.

#### 6.2.4 Conclusiones de Análisis de Liquidez de la Empresa

Se puede concluir que el activo no es particularmente circulante en el sentido de convertirse en efectivo en un período razonable.

#### 6.2.5 Razones de Rentabilidad

- Rentabilidad en relación a las ventas
- Rentabilidad en relación a la Inversión

##### 6.2.5.1 Margen de Utilidad Neta

Indica el ingreso neto por dólar de ventas de la empresa.

$$\text{Utilidad después de Impuesto} / \text{VENTAS NETAS} = 101103,57 / 1216851,82 = 0,08$$

#### 6.2.5.2 Rendimiento sobre la Inversión

Una rentabilidad por dólar de ventas

$$\text{Utilidad después de Impuestos} / \text{ACTIVOS TOTALES} = 89775,52 / 297917,20 = 0,30$$

Un rendimiento bajo sobre los activos, señala que la empresa debe emplear más activos para generar un dólar por ventas mide la efectividad total de la administración al generar ganancia con los activos disponibles.

#### 6.2.5.3 Rendimiento sobre el Capital en Acciones Comunes (ROE)

Mide el rendimiento obtenido por la inversión de los accionistas.

$$\text{Utilidad después de Impuestos} / \text{CAPITAL CONTABLE} = 89775,52 / 95875,52 = 0,94$$

Un rendimiento alto refleja, con mucha frecuencia la aceptación por parte de la empresa de importantes oportunidades de inversión y una administración de gastos eficientes.

### 6.3 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADOS, ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Basados en el índice inflacionario del último año, las oportunidades de adquirir nuevos clientes basados en el potencial de mercado indicado en el capítulo uno, se ha determinado que para el próximo año las ventas se incrementen en un 7%.

Las estrategias propuestas representan un incremento en los gastos operacionales, la mejora del clima laboral conduce a que exista eficacia y eficiencia del personal lo que a futuro puede representar una disminución de los gastos en personal, las plazas de trabajo se pueden reducir o a su vez el gasto en horas extras también disminuirá.

Para la variación de gastos tomamos en como referencia el valor de la inflación anual del año 2012 (4,16%), se determino que los gastos se incrementen en un 3,5% anual.

Se proyecta los flujos de efectivo de la Empresa a tres años. Dentro los criterios de decisión que se utilizaran para aceptar si la inversión en las estrategias se debe realizar o no, se encuentran el Valor Actual Neto VAN, la tasa interna de retorno TIR y el Periodo de Retorno de la Inversión PRI.

Para este análisis se consideraran las tasas de interés referenciales publicadas por el Banco Central del Ecuador. La tasa activa varía entre un 11,20% para un crédito productivo para las PYMES hasta un 28,82% para un microcrédito minorista.<sup>18</sup> En el análisis se toma una tasa referencial del 20% considerando la misma conservadora,

---

<sup>18</sup> [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/estadisticas/sectormonfin/tasasinteres/indice.htm>]

dado que anteriormente la empresa ha obtenido créditos aproximados a este monto de inversión a una tasa muy próxima al 20%

La participación de los socios de la Empresa en este proyecto de inversión no se ha considerado dado el monto de la misma, pero es importante referir que en el presente estudio, el costo de oportunidad del capital de este sector siempre será un tanto más variable y difícil de cuantificar de manera formal.

En el Anexo 2 se presentan los flujos de efectivo proyectados a tres años con el presupuesto de ventas establecido, se obtienen flujos de caja positivos, el VAN se hace positivo y la inversión se recupera en un periodo de alrededor de tres años.

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Concluida la investigación, los principales objetivos que se perseguían se han alcanzado: conocer las áreas en que los clientes han alcanzado una mayor satisfacción, establecer y cuantificar los aspectos con los cuales no se encuentran satisfechos, conocer el grado de comprensión de las políticas de la Empresa por parte del cliente, identificar aspectos positivos del actual servicio, presentar un diagnóstico de la satisfacción de los clientes y sugerir medidas correctivas, proveer la información que ayude a la empresa a establecer objetivos y un plan estratégico de marketing basado en un mejor conocimiento de la realidad, contribuir a la implementación de un proceso de planificación estratégica que considere al marketing como algo prioritario.

La investigación conceptual y práctica, nos han llevado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Al observar la historia económica reciente del país se podría concluir que la situación de crisis para las empresa privadas se mantiene durante los últimos cuarenta años, aunque también hay que reconocer que en la parte social el país ha evidenciado una mejoría, sin embargo el sector privado al desarrollarse bajo modelos de apertura y globalización, especialmente en el sector de la investigación, el sector aeronáutico; vuelven imperioso el que las empresas busquen incrementar su productividad y eficiencia, sin esperar, como en otros años, nada de políticas gubernamentales. A partir de esta realidad, el papel que puedan jugar las empresas para orientarse al cliente, desde un punto de vista estratégico de

marketing, mejorando su competitividad y eficiencia, va a ser determinante si pretenden mantenerse en el mercado.

Un Plan Estratégico de Marketing con orientación a la Satisfacción del Cliente, respecto a su producto o servicio, puede ser muy importante en el desarrollo de una estrategia competitiva, mediante la identificación de las competencias esenciales que posea una empresa, como fuentes de ventajas competitivas.

Independientemente de las observaciones a los modelos de planificación de marketing y de la existencia de desarrollo de nuevos modelos, se observa que los distintos enfoques lejos de excluirse, se complementan mutuamente. Si existe una diferencia entre los distintos enfoques, ella radica en el énfasis que pone cada modelo en algún aspecto en particular, bien sea una meta de desafío, el uso de fortalezas para aprovechar oportunidades, el concebir una estrategia emergente, o formular una estrategia total orientada a la globalización. En lo que todos los tratadistas coinciden es en la importancia que un Plan Estratégico de Marketing tiene y en los beneficios que han reportado a las empresas que la aplican.

La evolución de la gestión de las relaciones con los clientes, desde la creación de departamentos de quejas, la medición de la satisfacción de los clientes, hasta la búsqueda de su fidelización; dan cuenta de la vigencia de estos conceptos, al punto de formar parte de las evaluaciones a las que deben ser sometidas las empresas que quieren optar por una norma internacional o un reconocimiento de calidad.

Existen algunas razones que tienen las empresas para realizar estudios de Satisfacción del Cliente, quizás las más comunes son la búsqueda de soluciones a situaciones susceptibles de mejora, la respuesta a quejas de clientes y la necesidad de compararse con la competencia. Pero si se quiere potenciar la repercusión de esos estudios en los resultados de la empresa, no sólo se precisa de una metodología acertada y una adecuada herramienta confiable y válida, sino que se necesita especialmente una estructura administrativa que basada en algunas herramientas, que para el caso ha sido el Plan Estratégico de Marketing, pueda ser capaz de transformar el diagnóstico en la oportunidad de generar a mediano plazo una ventaja competitiva, resumida en la fidelización del cliente.

La información interna que maneja una empresa y su nivel de sensibilización para intuir lo que sucede con sus clientes puede llevarle a estimar de manera aproximada el nivel de satisfacción de los clientes, pero sólo el uso de una herramienta probada podrá darle objetividad respecto a los resultados. En el caso de la empresa a la que se aplicó el estudio observamos que estimó un nivel de Satisfacción General (80%) mientras que el proporcionado por los clientes fue (70%), con lo que en lo que respecta a este indicador, aunque el nivel es alto como se ha dicho hay una sobreevaluación por parte de la empresa de diez puntos.

Al desagregar la Satisfacción General en áreas y al establecer el grado de importancia que los Aspectos Importantes del Negocio tenían, los resultados estimados y los proporcionados por los clientes, se fueron clarificando y puntualizando.

Lo anterior hace evidente que se recomienda que la empresa utilice el instrumento desarrollado en la presente investigación, con el propósito de medir objetivamente el nivel



de satisfacción de sus clientes de manera periódica, con los resultados obtenidos iniciar un Plan Estratégico de Marketing en las áreas de baja satisfacción, para que las posteriores mediciones permitan observar los resultados de esas acciones y para iniciar un proceso de mejoramiento continuo que le lleve a mediano plazo a lograr una ventaja competitiva.

Siendo las áreas de Factores Humanos (58%) y de Atención al Cliente (64%), las de más baja satisfacción, y, a la vez, las que mayores diferencias presentan respecto a la estimación de la empresa, 18% y 15% respectivamente. Es por estas áreas por donde la empresa debería iniciar un plan estratégico de marketing. Esto se ratifica con la prioridad establecida por los clientes que consideran que lo más importante para ellos son: los aspectos relacionados con la Atención al Cliente, el Producto y con la Comunicación.

Finalmente, se recomienda que el presente estudio sea el inicio para otras investigaciones similares que lo mejoren y complementen, puesto que en el país a pesar de haber estudios de satisfacción del cliente en algunas empresas éstos no han sido complementados para trasladar toda esa información en datos que puedan concretarse en acciones administrativas, así como también ha habido planes estratégicos de marketing que han sido desarrollados sin el sustento académico que lo requiere.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANSOFF, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Argentina: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 2da Edición.
2. CERTO, S. y PETER, P. (1996). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Irwin. 3ra. Edición.
3. GALARZA, L. (1998). *Metodología de la Investigación*. Ecuador: Vértice Estudio. 4ta. Edición.
4. HAYES, B. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Ediciones Gestión 2000. 1ra. Edición.
5. KOTLER, P. (1989). *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana. 3ra. Edición.
6. LAMBIN J., GALLUCCI, C. y SICURELLO, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. McGraw Hill. Colombia: 2da. Edición.
7. LUTHER, W. (1995). *El Plan de Mercadeo*. Edición Económica. Editorial Norma.
8. MÉNDEZ, C. (1988). *Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Colombia: McGraw Hill.
9. PICAZO, L. y MARTÍNEZ, F. (1991). *Ingeniería de Servicios*. México: McGraw Hill.
10. PORTER, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA. 15va. Reimpresión.
11. PORTER, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
12. PUCE. (2011). *Diapositivas curso de Estrategias*. 9no. Nivel.
13. [<http://clacsec.lima.icao.int/CLAC-RH/RH-ecuador2.pdf>]
14. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/937896/Analisis-de-las-4-P-en-el-marketing-mix-de-las-empresas-de-servicios.html>]
15. [[http://www.12manage.com/methods\\_valuedisciplines\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html)]
16. [<http://www.dgac.gob.ec>]
17. [<http://www.diaf-ecu.gob.ec>]

18. [[http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-crecimiento-sector-aeronautico\\_0\\_592140982.htm](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-crecimiento-sector-aeronautico_0_592140982.htm)]
19. [<http://www.enterprise-advocate.com/2012/02/the-tracey-wiersema-value-discipline-model-part-1>]
20. [<http://www.greenfieldcrm.com/sugarcrm2.html>]
21. [<http://www.gride.ec/noticias/975-ecuador-tiene-un-crecimiento-de-7-en-el-sector-aeronautico>]
22. [<http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>]
23. [<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>]
24. [<http://www.vistazo.com/impresa/pais/?id=3603>]

# ANEXOS

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### OBJETIVO

Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos de los servicios que presta la Empresa a sus clientes. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y el efecto de acciones de marketing o políticas anteriores si las hubo.

### INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

La encuesta es anónima, no escriba su nombre.

Este cuestionario no tiene respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas.

Si desea hacer algún cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a escribir su respuesta.

Si no puede contestar alguna pregunta, solicite ayuda a quien esté tomando la encuesta.

Por favor, complete la encuesta en forma individual, que las opiniones o comentarios de otras personas no influyan en sus respuestas.

Le agradecemos muy comedidamente por su colaboración. Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos nuestros clientes.

### PRIMERA PARTE: ASPECTOS IMPORTANTES DEL NEGOCIO

A continuación se presentan seis aspectos que son importantes en su negocio, sin ningún orden específico. **Ordénelos según la importancia que tienen para usted.** Ponga un "1" al lado del que considere el más importante y así sucesivamente, hasta llegar a "6" para el aspecto menos importante. Es necesario que clasifique todos los factores y que no repita números.

#### Para sentirme satisfecho como cliente, me gustaría:

- \_\_\_ Que la Empresa ofrezca un servicio de precios convenientes y buena calidad.
- \_\_\_ Mantener una buena comunicación con los técnicos y empleados de la Empresa.
- \_\_\_ Tener la seguridad de una capacidad de respuesta de la Empresa rápida y oportuna.
- \_\_\_ Sentir que los empleados de la Empresa se esmeran por brindar el servicio.
- \_\_\_ Que la Empresa responda a mis necesidades alrededor del servicio.
- \_\_\_ Que la Empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad.

## SEGUNDA PARTE: SATISFACCIÓN EN EL NEGOCIO

A continuación se presentan 45 preguntas sobre diferentes aspectos del negocio. Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal, marcando con una equis (X) el círculo que corresponda a la respuesta de entre las siguientes opciones: “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “neutral”, “en desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo”. Marque solamente un círculo en cada pregunta.

		<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
1	Estoy seguro que la Empresa me mantendrá como su cliente en los próximos tres años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	La Empresa se preocupa de informarnos sobre el servicio realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	La Empresa tiene una excelente reputación en el entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El precio del servicio es satisfactorio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	La oportunidad con que ejecuta el servicio la Empresa ha ayudado a que mis vuelos salgan a tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El personal de oficina de la Empresa responde a mis necesidades de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Tengo una eficiente comunicación con la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Espero seguir trabajando con la Empresa dentro de tres años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	La Empresa ofrece un mayor nivel de credibilidad en el negocio que otras compañías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	El precio con relación a lo que recibo como servicio satisfacen mis aspiraciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	La presencia, uniforme y apariencia de los técnicos de la Empresa es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Recibo un trato respetuoso y agradable por parte de los empleados de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Recibo información oportuna sobre los planes futuros de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Cuando les pido asesoramiento a los técnicos, me ayudan en mis requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	La Empresa tiene suficiente personal para brindar un adecuado servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Cuando tengo una pregunta sobre los servicios se como obtener la respuesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17	La Empresa da atención oportuna a mis quejas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Comprendo claramente la misión de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Los objetivos que he alcanzado con la Empresa me hacen sentir muy satisfecho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	En comparación con servicios similares, los precios de la Empresa son convenientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Comprendo las políticas de cobro de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Los servicios de la Empresa son de muy buena calidad, comparados con los de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Recomendaría a mi mejor amigo para hacer negocios con esta Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	El técnico asignado al vuelo es muy profesional y conoce de su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Recibo suficiente información sobre las políticas y procedimientos de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Los técnicos asignados toman medidas oportunas para resolver los problemas de mi vuelo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	El servicio realizado es oportuno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Los empleados de la Empresa cooperan positivamente en el día a día.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Pienso que la Empresa está comprometida a resolver los problemas identificados en esta encuesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos del negocio con los representantes de la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	El tiempo de respuesta a la solicitud de un servicio es satisfactorio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	No tengo reclamos respecto al servicio recibido por la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Siento al personal de la Empresa motivado para satisfacer los requerimientos de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	La imagen de la Empresa ayuda a la imagen de mi compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Me siento cómodo al hablar con cualquier empleado de la Empresa para conseguir la información que necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	La Empresa busca primero la satisfacción del cliente antes que resultados a corto plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37	Tengo la seguridad de recibir el servicio a tiempo y sin errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Si lo necesito, puedo obtener información clara y oportuna de los valores adeudados a la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Los resultados de esta encuesta ayudarán a mejorar la satisfacción de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	En términos generales me encuentro satisfecho con la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	El servicio que ofrece la Empresa es suficiente para las necesidades de mi negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Los plazos de pago cumplen mis necesidades de financiamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Comparando con otros, los procedimientos y entrega del servicio de la Empresa son mejores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Frecuentemente el técnico asignado me escucha con atención antes de tomar decisiones que pueden afectar el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Confío en que los empleados de la Empresa cumplirán lo que prometen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugerencias o comentarios:


FECHA: \_\_\_\_\_.

CLIENTE: \_\_\_\_\_.

CIUDAD: \_\_\_\_\_.

EMPRESA: \_\_\_\_\_.



## ANEXO 2

## INVERSIÓN INICIAL NETA

## APLICACIÓN ESTRATEGIAS

-65140

-65140

AÑO 1				AÑO 2			AÑO 3		
RUBRO	ACTUAL	PROPUESTA	VARIACIÓN	ACTUAL	PROPUESTA	VARIACIÓN	ACTUAL	PROPUESTA	VARIACIÓN
Ventas	1.392.190,34	1.489.643,66	97.453,32	1.489.643,66	1571574,065	81.930,40	1571574,065	1571574,065	0
(+)Disminución gastos en personal	0	0	0	0	0	0	0	40292	40292
Gastos Operacionales	-1253764,36	-1297646	-43882	-1297646	-1343064	-45418	-1343064	-1343064	0
(-)Amortización Instalación y puesta en marcha	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(=) Variación Utilidad Operacional</b>	138426	191998	53572	191998	228510	36513	228510	268802	40292
(-)Participación Trabajadores	-20763,90	-28799,63	-8036	-28799,63	-34276,55	-5477	-34276,55	-40320,34	-6044
(+) Gastos no deducibles	3583,84	3709,2744	125	3709,2744	3839,099004	130	3839,099004	3973,467469	134
(-)Impuesto a la renta 23%	-27886,56	-38388,65	-10502	-38388,65	-45556,76	-7168	-45556,76	-53464,74	-7908
<b>(=) Variación Utilidad Neta</b>	89776	124809	35034	124809	148677	23868	148677	175017	34248
Recuperación capital de trabajo	0	0	0	0					
<b>(=)Flujo de Efectivo</b>			<b>35034</b>			<b>23868</b>			<b>34248</b>

AÑO	FE	FE ACTUALIZADO	FE ACTUALIZADO ACUMULADO
0	-65140	-65.140,00 \$	-65.140,00 \$
1	35034	29.194,79 \$	-35.945,21 \$
2	23868	16.574,83 \$	-19.370,38 \$
3	34248	19.819,52 \$	449,14 \$

TASA DE DESC 20%

VAN \$ 449,14

TIR 20,45%

PRI 2,98